

Rami Palomäki

KULUJEN KOHDISTAMINEN – LÄHITAPIOLA SATAKUNTA
KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTIÖ

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

KULUJEN KOHDISTAMINEN – LÄHITAPIOLA SATAKUNTA KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTÖ

Palomäki, Rami
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Taloushallinto
Maaliskuu 2018
Ohjaaja: Rajala, Jukka
Sivumäärä: 51
Liitteitä: 1

Asiasanat: toimintolaskenta, budjetointi, taloushallinto, sisäinen laskentatoimi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työajan jakautuminen yrityksen eri toiminnoille. Syynä tähän oli suuri liikennevakuutusten kannansiirto Keskusyhtiöltä alueyhtiöille ja näin ollen loppuvuosi 2017 oli budjetoitava uudelleen. Tavoitteena oli saada yritykselle työajanjakaukset sen eri osastoilta toiminnoittain ja lopulta tehdä yhteenveto koko yrityksen työajanjakauksesta sen eri toiminnoille. Saadut luvut olivat mukana loppuvuoden 2017 budjetoinnissa, kun kuluja kohdistettiin toiminnoille. Tutkimuksen osaongelmia oli selvittää kuinka jokaisen työntekijän työaika jakautuu eritoiminnoille, kuinka työaika jakaantuu osastoittain ja kuinka työaika jakautuu koko yrityksessä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin laskentatoimen teoriaa johdon laskentatoimen, toimintolaskennan ja budjetoinnin osalta. Teoriaosassa käsiteltiin myös kohdeyrityksen toiminnot, jotta lukijan on helpompi sisäistää tutkimustulokset.

Tutkimusaineisto kerättiin verkkokyselyllä kohdeyrityksen työntekijöiltä ja sen pohjalta suoritettiin työajanjako osastoittain toiminnoille ja edelleen koko yrityksen työajanjako toiminnoille. Saadut tunnusluvut olivat prosentteina ja sovellettavissa toimintolaskennassa kuluja kohdistettaessa.

Tutkimustulokset osoittivat kuitenkin sen, että vakuutusten hoito –toiminnoille kohdistui muutaman prosenttiyksikön enemmän työaika kuin vakuutusten hankinta –toiminnoille. Tämä johtanee kohdeyrityksessä joihinkin toimenpiteisiin tai vähintään keskusteluihin henkilökunnan kanssa. Pitkällä tähtäimellä ei ole yritykselle kannattavaa, että asiakashankintaan kohdistuu vähemmän työaika.

TARGETING COSTS – LÄHITAPIOLA SATAKUNTA MUTUAL INSURANCE COMPANY

Palomäki, Rami

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Program in Business Economics, Financial Management

March 2018

Supervisor: Rajala, Jukka

Number of pages: 51

Appendices: 1

Keywords: Activity-Based Costing, budgeting, financial management, management accounting

The purpose of the thesis was to investigate and clarify the distribution of employees' working time breakdown for the company's various activities. The reason for this was the large transfer of motor liability insurance from the central company to the regional companies and consequently the end of 2017 had to be re-budgeted. The aim was to get the company's breakdowns of working time from its various departments by function and finally to summarize the entire workload of the entire company for its various activities. The figures obtained were included in the budgeting for the rest of 2017, when expenditures were allocated to operations. Part of the study's problem was to find out how each employee's working time is divided into different functions, how the working time is divided into departments and how the working time is distributed throughout the enterprise.

The theoretical part of the thesis deals with the theory of accounting in relation to management accounting, activity-based costing and budgeting. The theoretical part also addressed the activities of the target company to make the reader easier to internalize the research results.

The research material was collected through a network survey from the employees of the target company and based on it, the work time division was performed for departmental operations and the entire work time division of the company. The resulting figures were as a percentage and applicable in the activity-based costing when allocating costs.

However, the results showed that the Insurance Management function was subject to a few percentage points more working time than the Insurance Acquisition. This will lead to some actions in the target company or at least discussions with the staff. In the long run, it is not profitable for the company to have less time spent on customer acquisition.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | LASKENTATOIMEN TEORIA..... | 8 |
| 2.1 | Mitä laskentatoimi on?..... | 8 |
| 2.2 | Ulkoinen laskentatoimi | 8 |
| 2.3 | Johdon laskentatoimi | 9 |
| 2.3.1 | Keskeiset kohdealueet..... | 10 |
| 2.3.2 | Johdon laskentatoimen kannalta keskeisimmät laskelmat | 11 |
| 2.3.3 | Laskentatoimen ongelmat | 12 |
| 2.4 | Toimintolaskenta | 14 |
| 2.4.1 | Toimintoajattelu | 16 |
| 2.4.2 | Toimintolaskennan teoria | 17 |
| 2.4.3 | Toimintolaskenta | 19 |
| 2.4.4 | Kustannusten kohdistaminen ja toimintolaskenta | 20 |
| 2.5 | Budjetointi talousohjauksen tukena..... | 24 |
| 2.5.1 | Budjetin valmistelu..... | 26 |
| 2.5.2 | Budjettijärjestelmät | 27 |
| 2.5.3 | Budjetointi on prosessi..... | 30 |
| 2.5.4 | Budjettitarkkailu | 32 |
| 3 | VAKUUTUSYHTIÖN TOIMINNOT..... | 33 |
| 3.1 | Hallinnon toiminnot | 33 |
| 3.2 | Korvaustoiminnot..... | 33 |
| 3.3 | Vakuutusten hoito | 34 |
| 3.4 | Vakuutusten hankinta | 34 |
| 3.5 | Sijoitustoiminta..... | 35 |
| 4 | TUTKIMUS..... | 36 |
| 4.1 | Tutkimuksen tarkoitus..... | 36 |
| 4.2 | Tutkimuksen hyödyt toimeksiantajalle | 36 |
| 4.3 | Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä..... | 36 |
| 4.4 | Tutkimuksen toteuttaminen ja toteutetun tutkimuksen ongelmat | 37 |
| 4.4.1 | Tutkimuksen toteuttaminen | 37 |
| 4.4.2 | Toteutetun tutkimuksen ongelmat..... | 38 |
| 5 | TUTKIMUSTULOKSET | 39 |
| 5.1 | Asiakaspalvelu..... | 39 |
| 5.2 | Yrityслиiketoiminta..... | 41 |
| 5.3 | Yksityisliiketoiminta | 43 |
| 5.4 | Korvauspalvelut | 45 |
| 5.5 | Hallinto | 47 |

| | |
|----------------------|----|
| 5.6 Yhteenveto | 49 |
| LÄHTEET | 50 |
| LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on LähiTapiola Satakunta Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Opinnäytetyön kirjoittaja suoritti ammattiopintoihinsa liittyvän työharjoittelun toimeksiantajalla, jonka kautta opinnäytetyö oli mahdollista tehdä.

LähiTapiola Satakunta on yksi kahdestakymmenestä alueellisesti toimivasta keskinäisestä vahinkovakuutusyhtiöstä, jotka ovat osa LähiTapiola -ryhmää. LähiTapiola Satakunta toimii Pohjois-Satakunnan alueella ja on oman alueensa markkinajohtaja. LähiTapiola Satakunta tarjoaa omistaja-asiakkailleen vahinko- ja henkivakuuttamisen, sekä sijoittamisen ja säästämisen palveluita (LähiTapiola www-sivut 2018).

LähiTapiolassa tapahtuu suuri vakuutusten kannansiirto kesällä 2017, kun liikennevakuutusten kanta siirretään alueyhtiöiden hoidettavaksi Keskusyhtiöltä. Tämän seurauksena loppuvuoden budjetointi on tehtävä uudelleen ja toimeksiantona on suorittaa kulujen kohdistaminen LähiTapiola Satakunnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa vakuutusyhtiön työaikojen jakautumisen selvittämistä eri toiminnoille, jonka perusteella kustannusjako suoritetaan.

Työajan jakautumista selvitetään kyselyn avulla, johon kaikkien on vastattava, jotta saadaan mahdollisimman todenmukainen jako vakuutusyhtiön eri toiminnoille. Kysely suoritetaan verkkokyselynä, joka luodaan Webropol – verkkosovelluksen avulla ja lähetetään sähköpostitse jokaiselle työntekijälle.

Kun vastaukset on kerätty, vastaukset jaetaan toiminnoittain. Jako tapahtuu sen mukaan, millä osastolla kukin työskentelee. Jako tapahtuu siis toiminnoittain ja siten saadaan työajan prosentuaalinen osuus siitä, kuinka paljon työajasta kohdistuu millekin toiminnolle. Tämä kyseinen prosentuaalinen osuus kertoo lähes suoraan sen kuinka paljon vakuutusyhtiön kustannuksista jakaantuu millekin toiminnolle.

Tutkimuksesta on enemmän kerrottu luvussa neljä (4).

Opinnäytetyön selkeyttämiseksi kerrotaan ensin teoria siitä, mitä taloushallinto ja erityisesti sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi on. Teoria osuudessa käsitellään myös toimintolaskennan ja budjetoinnin teoria. Toimintolaskenta on tiiviisti läsnä opinnäytetyön tutkimustulosten avaamisessa ja budjetointi taas

liittyy siihen, mitä LähiTapiola Satakunta saa opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista. Saadut tutkimustulokset ovat mukana uudelleen budjetoinnissa. Teoriaosuudessa on myös esitetty havainnollistavia esimerkkejä, jotta teorian perusydin selkeytyisi lukijalle paremmin.

Ennen tutkimustulosten analysointia, työssä esitellään toimeksiantajan eri toiminnot ja sen mitä ne pitävät sisällään, jotta lukijan on helpompi sisäistää tutkimustulosten analysointia.

Tutkimustuloksien analysointi osoittaa, että toimeksiantajan työajasta prosentuaalisesti enemmän kohdistuu vakuutusten ja nykyisten asiakkaiden hoitoon, kuin vakuutusten hankintaan. Tämä taas johtaa kysymykseen, onko toiminta pitkällä aikavälillä kannattavaa jos suhteessa uusia asiakkaita ei hankita vaan keskitytään enemmän jo olemassa olevien asiakkuussuhteiden hoitoon ja ylläpitoon. Tarkempi pohdinta tutkimustulosten analysointi on suoritettu opinnäytetyön luvussa viisi (5).

2 LASKENTATOIMEN TEORIA

2.1 Mitä laskentatoimi on?

Laskentatoimen tarkoituksena on tarkastella taloudellista informaatiota, sen tuottamista, välittämistä, käyttämistä ja hallintaa.

”Juokseminen ilman sykemittaria on mahdollista. Yrityksissäkin voidaan tehdä päätöksiä ilman sen kummempia työkaluja. Toisaalta sykemittarin käyttäjät usein kokevat, että mittarin antama tieto auttaa harjoituksissa ja suorituksissa – aina pelkkä näppituntuma ei riitä” (Suomala, Manninen, Lyly-Yrjänäinen 2011, 8).

Kun yllä olevaa viittausta lähdetään avaamaan, on laskentatoimessa kyse informaation tuottamisesta yritysjohdolle ja näin edesauttaa päätöksentekoa. Laskentatoimi tuottaa tietoa myös yrityksen sidosryhmille, kuten verottajalle, asiakkaille, tavarantoimittajille ja niin edelleen. Tilinpäätös, tuloslaskelma, tase, veroilmoitus ovat tavanomaisimpia informaatiolaskelmia ulkoisille sidosryhmille.

2.2 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkoinen laskentatoimi on nimensä mukaisesti suunnattu organisaation ulkoisille sidosryhmille, kuten sijoittajille, velkojille (pankit), asiakkaille ja verottajalle.

Sidosryhmät ovat kiinnostuneita organisaation taloudellisesta tilasta, kukin omalla tavallaan. Esimerkiksi tavarantoimittaja on kiinnostunut yrityksen maksukykyisyydestä ja verottaja yrityksen verotettavasta tulosta.

Ulkoisen laskentatoimen ydin, kirjanpito, ymmärretään yhä nykyäänkin organisaation rahaprosessin kuvaukseksi vaikka se on nykyisin enemmänkin organisaation talousprosessin rahamittainen kuvaus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 13)

Ulkoinen laskentatoimi on tiukasti säädeltyä eri lakien ja säädösten toimesta (esim. kirjanpitolaki ja –asetus).

Ulkoisen laskentatoimin tuottama informaatio on siis osittain julkista tietoa ja näin ollen helposti saatavilla.

2.3 Johdon laskentatoimi

Sisäinen laskentatoimi tai johdon laskentatoimi, jo terminäkin kertoo, että kyseessä on yrityksen sisäistä ja johdolle informaatiota tuottava laskentatoimi. Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa yrityksen johdolle raportteja, jotka auttavat päätöksenteossa.

Johdon laskentatoimen laskelmat voivat olla organisaatiojohdolle päätöksentekoa avustavia laskelmia tai suunnittelulaskelmia. Suunnittelulaskelmat voivat olla esimerkiksi kustannuslaskelmia, tavoitelaskelmia ja budjetteja. Kustannuslaskelmissa lasketaan organisaation investoinnin kannattavuutta, vertaillaan eri investointivaihtoehtojen edullisuutta. Budjetit ilmaisevat yrityksen taloudelliset tavoitteet numero-, sekä tekstimuodossa. Myös tarkkailulaskelmat ovat keskeinen osa johdon laskentatoimen taloushallinnossa. Tarkkailulaskelmien avulla arvioidaan ja seurataan toteutuneita taloudellisia lukuja organisaatiossa.

Johdon laskentatoimi raportoi tulevasta, kun taas yleinen laskentatoimi kertoo jo tapahtuneen talouskehityksen organisaatiossa.

Sisäinen laskentatoimi ei ole lakeihin ja asetuksiin sidottua, kuten vastaavasti yleinen laskentatoimi. Johdon laskentatoimea ohjaavat organisaatiokohtaiset säädökset.

2.3.1 Keskeiset kohdealueet

Seuraavassa taulukossa on esitetty laskentatoimen systematiikka ja se miten laskentatoimen laskelmat ovat jaettu erilaisiin laskelmiin.

| Laskelman tyyppi | Laskelma | Laskelman tarkoitus |
|-------------------------|----------------------|---------------------|
| suunnittelua avustavat | vaihtoehtolaskelmat | valinta |
| | tavoitelaskelmat | toiminnan ohjaus |
| valvontaa avustavat | tarkkailulaskelmat | toiminnan ohjaus |
| tiedottamista avustavat | informointilaskelmat | vaikuttaminen |

Taulukko 1. Laskentatoiminen systematiikka (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 36).

Yllä olevan taulukon mukaan seuraavassa on ryhmitelty kohdealueet laskentatoimen systematiikan laskelmatyyppien alle.

1. Vaihtoehtolaskelmat, jotka avustavat suunnittelua

Vaihtoehtolaskelmat ja tavoitelaskelmat voidaan myös vaihtoehtoisesti ilmoittaa suunnittelulaskelmina.

Vaihtoehtolaskelmilla lasketaan lyhyen ja pitkän ajan kannattavuuslaskelmat, jotka ovat apuna esimerkiksi yrityksen sijoittaessa tai hankkiessa tuotantokonetta tai muuta suurempaa investointia. Yrityksessä lasketaan vaihtoehtoillemme niiden kannattavuudet, taloudellisuus- ja tuottavuus laskelmat. Näiden laskemien avulla yritys pystyy kartoittamaan investoinnilleen parhaimman vaihtoehdon.

2. Tavoitelaskelmat

Tavoitelaskelmien tavanomaisimpia laskelmia ovat budjetit. Budjettia ja budjetointia käsitellään laajemmin myöhemmin. Tavoitelaskelmien tehtävänä on avustaa yritysjohtoa suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa.

3. Tarkkailulaskelmat

Tarkkailulaskelmat puolestaan ovat laskelmia joilla seurataan prosessien ja tuotannon toteutuneita lukuja verrattuna tavoitelaskelmien lukuihin. Tarkkailun kohteena voi olla esimerkiksi jonkin suunnitellun tuotantokohteen kustannuslaskelman/ -laskelmien pitävyyttä. Tarkkailulaskelmilla siis seurataan las-

kelmien pitävyyttä tavoitelaskelmiin. Tarkkailulaskelmien tuloksiin nojaten yritys pystyy reagoimaan ja vaikuttamaan tuotantokohteen tai – osaston kehitykseen.

2.3.2 Johdon laskentatoimen kannalta keskeisimmät laskelmat

Seuraavaksi esitellään karkea jako johdon laskentatoimen keskeisimmistä laskelmista.

1. Kustannuslaskelmat

Yksinkertaisuudessaan kustannuslaskenta kertoo yritykselle, mitä tuotteen valmistus maksaa, siis mitkä ovat tuotteen valmistuskustannukset.

Kustannuslaskentaa on erilaista. Kustannuslaji- ja kustannuspaikkalaskenta ottaa huomioon esimerkiksi palkkakustannukset, osaston kustannukset. Esimerkiksi vakuutusyhtiössä vakuutusmyyjän palkkakustannukset ja kustannukset, kohdistuvat myynnin osastolle.

Toimintokohtainen kustannuslaskenta kertoo toimintojen kustannukset, kuten tarvittavien suunnittelutoimintojen kustannukset.

Tuotteiden ja palveluiden kustannuslaskenta puolestaan taas pitää sisällään tuotekohtaiset kustannukset.

2. Hinnoittelulaskelmat (hinnanasetanta - price setting, hinnoittelu – pricing)

Kustannuslaskenta muodostaa perustan hinnoittelulaskelmille. Tuote on hinnoiteltava siten, että se kattaa siitä aiheutuneet kulut ja takaa riittävän voiton. Hinnoittelulaskelmiin vaikuttaa myös esimerkiksi markkina- ja kilpailutilanne.

3. Budjetit

”Budjetit ja budjetointi pitää sisällään budjettien suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun”. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 39).

Budjetoinnista seuraa lisää luvussa 2.5.

4. Tulosityksikkölaskenta (profit center analysis)

Yhä useammin yrityksen ovat siirtyneet hajautettuun eli tulosityksikköorganisaatioon. Tällöin valta päätöksenteossa ja vastuu johtamisessa on delegoitu

yrittäjien ylimmältä johdolta soveltuvissa määrin tulosityksikköjen johdolle. Esimerkiksi LähiTapiola konsernissa (pääjohtaja) on Keskusyhtiöltä delegoitu päätös valtaa alueyhtiöille, joiden toiminnasta vastaavat toimitusjohtajat.

Tulosityksikkölaskenta on joustavampaa ja nopeuttaa päätöksentekoa. Tällöin myös konsernin ylin johto voi keskittyä enemmän strategiseen johtamiseen. Tämä mahdollistaa myös sen, että tulosityksikkö (LähiTapiola konsernissa alueyhtiöt) on lähempänä markkinoita ja päätöksenteko tapahtuu alueellisesti omalla markkina-alueella.

Tulosityksikkölaskennassa pyritään tuottamaan tietoja tulosityksikköjohdolle ja koko yrityksen johdolle. LähiTapiola konsernissa seurataankin aktiivisesti alueyhtiöiden toimintaa ja alueyhtiöt kilpailevat, enemmän tai vähemmän leikkimielisesti, Vuoden alueyhtiö – tittelistä.

5. Investointilaskelmat (investment planning)

Investointilaskelmilla pyritään pääasiassa vertailemaan pitkänajanjakson investointien edullisemmuutta.

2.3.3 Laskentatoimen ongelmat

Organisaatiot kohtaavat arjessaan useita erilaisia ongelmia laskentatoimeen liittyen ja niitä on mahdoton lähteä listaamaan ja selvittämään yksityiskohtaisemmin niille ratkaisua. Sen sijaan, että ei pystytä luetteloimaan ongelmia ja haasteita, pystytään perustelemaan se mistä ongelma johtuu ja mitä niiden taustalla on.

Laskentatoimen ongelmat voidaan jakaa neljään eri ongelmaryhmään:

1. laajuusongelma
2. arvostusongelma
3. jakamisongelma
4. mittaamisongelma.

Jakamisongelmasta pystytään erottamaan kaksi erillistä osaongelmaa; jakotus- ja kohdistusongelma.

Laajuusongelmassa ratkaistaan, mitä yrityksen kustannuksista ja tuotoista otetaan laskelmiin mukaan. Yrityksen tuottoja ovat esimerkiksi vuokratulot, myynnin tuotot. Kustannuksia ovat esimerkiksi palkat ja palkkiot, vuokratkustannukset, tuotantolaitteen hankintakustannukset. Laajuusongelmassa ongelma on siinä, että mitä yritys ottaa laskelmiin mukaan. Otetaanko huomioon paljonko yhdelle tuotteelle kohdistuu tuotantotilojen vuokratkustannuksista vai ei?

Arvostusongelmalla tarkoitetaan sitä, mihin arvoon kustannukset ja tuotot tulisi laskea. Tällä ei tarkoiteta euromääräistä arvoa, vaan sitä onko kyseessä jälleenmyyntiarvo, päivän hinta, oletettu tuleva hinta, standardihinta vai jokin muu hinta. Päivän hintaa voidaan käyttää raaka-ainekustannuksia laskettaessa. Esimerkiksi jonkin metallin raaka-ainehinta saattaa vaihdella päivittäin. Eilen ostetun raaka-aineen hinta onkin tänään edullisempi, joten lasketaanko koko varaston arvo tämän päivän hinnalla vai lasketaanko varaston arvo hankintahinnalla.

Niin kuin aikaisemmin mainittiin, sisältää jakamisongelma kaksi osaongelmaa. Jaksotusongelma liittyy yrityksen pitkävaikutteisten hankintojen ja investointien poistoihin. Yritykset suorittavat hankinnastaan erilaisia poistoja ennen kuin sen arvo on nolla ja se on kokonaan poistettu. Esimerkiksi metsäteollisuudessa kaksi kuvitteellista yritystä ja molemmat hankkivat paperikoneen. Toinen yritys tekee siitä tasapoistoja, eli jokaisella tilikaudella suorittaa samansuuruisen poiston. Toinen yritys taas suorittaa paperikoneesta menojäännöspoistoja, jolloin poiston suuruus on prosentuaalinen osuus jäljelle jäävästä summasta. Yrityksen tulee siis tarkoin miettiä investointien ja hankintojensa jaksotusta ja luoda poistosuunnitelma paperikoneen käyttöikänsä nähden.

Kohdistusongelma on taas ongelma, joka liittyy tähän opinnäytetyöhön. Kohdistusongelmassa on kyse kustannusten ja tuottojen kohdistamisesta toiminnoille (opinnäytetyön tutkimusosassa, työajankohdistaminen vakuutusyhtiön toiminnoille). LähiTapiola Satakunnalla on eri toimintoja (vakuutusten myynti ja hoito, korvaustoiminto jne.) ja näillä toiminnoilla on sama johto, toimitusjohtaja. Kohdistusongelmassa pyritään ratkaisemaan, miten työntekijöiden työtehtävät jakautuvat eri toiminnoille.

Tässä opinnäytetyössä, kohdeyrityksen osalta ei ollut mahdollista käyttää aiheuttamisperiaatetta. Aiheuttamisperiaatteella kustannukset ja tuotot jaetaan niille toiminnoille, jotka niitä aiheuttavat todellisuudessa (kuitenkin myöhemässä vaiheessa kohdeyrityksen on mahdollista jakaa kustannukset ja tuotot aiheuttamisperiaatteen mukaan). Kuten myöhemmin tutkimustuloksista selviää, kohdeyrityksessä jokaiselle kohdistuu vähän jokaisesta toiminnosta ja uuden lähestymistavan harkitseminen on väistämätöntä. Tutkimuksessa käytetäänkin kohdistamisperiaatetta. Kohdistamisperiaatteella yrityksen kustannukset ja tuotot tullaan LähiTapiola Satakunnassa kohdistamaan suhteessa työaikaan. Tämä kehkeytyi käyttökelpoiseksi ja luotettavaksi tavaksi silmälläpitäen tulevaa liikennevakuutustenkannansiirtoa ja budjetointia.

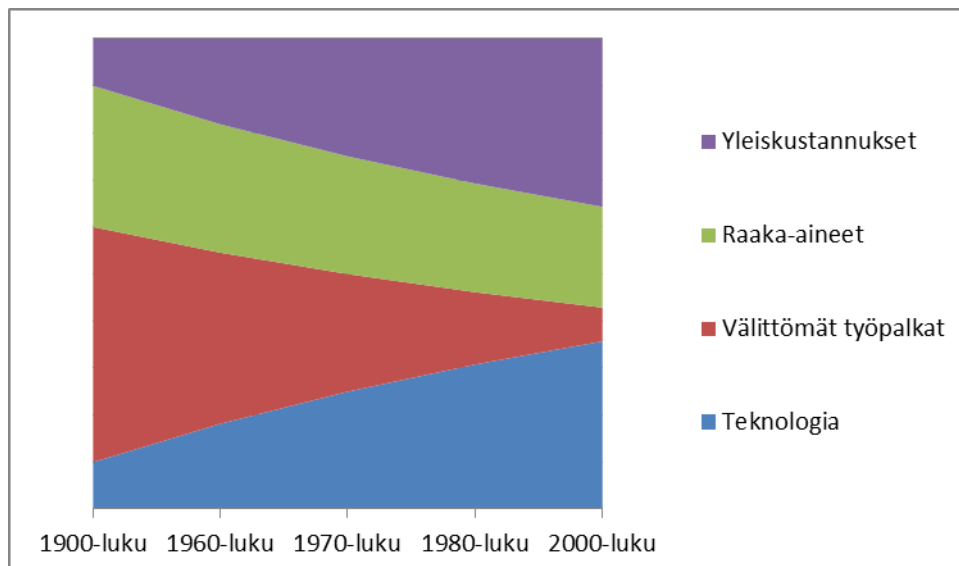
2.4 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta (ABC, Activity-based costing), mitä se on ja mihin sitä käytetään ja miksi? Näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaus tässä luvussa.

Aikanaan toimintolaskentaa on pidetty jopa perinteisen kustannuslaskennan kilpailijana ja vihollisena vaikka tarkoituksena on vain selvittää tuotteelle sen todennukaiset kustannukset. ”On tärkeää pitää mielessä, että kustannukset eivät laskemalla alene – ja että on parempi olla suurin piirtein oikeassa kuin tarkalleen väärässä”. (Kari Alhola 2016, 16)

Globaalin kilpailun lisääntyessä asiakkaiden vaatimukset ja odotukset kasvavat. Saatavilla olevien tuotteiden halutaan olevan laadukkaita ja samalla hinta-laatusuhteeltaan edullisia. Tämä ja erityisesti kasvava nopeusvaatimus asettavat yhä enemmän ja enemmän vaatimuksia yrityksille. Samaan aikaan teknologian kehittyessä, digitalisoituessa ja järjestelmien kehittyessä voidaan todeta koko liitetoimintaympäristön kehittyvän ja muuttuvan.

Yritysten kustannusrakenteiden ja kilpailun myötä toimintaympäristöjen muutokset johtavat siihen, että yritykset tarvitsevat yhä tarkempaa informaatiota toiminnastaan.



Taulukko 2. Kärjistetty taulukko kustannusrakenteiden muutoksista ajansaatossa (lähde: Alhola 216, 19).

Perinteinen kustannuslaskenta mittaa volyymiresursseja, joiden kulutus on suhteessa suoritteiden valmistukseen. Näitä volyymiresursseja ovat esimerkiksi välitön työ (suoritteiden valmistuksesta aiheutuneet palkat), raaka-aineet, koneet ja laitteet. Koneissa ja laitteissa resurssiksi katsotaan se osa laitteen käytöstä siltä osin kuin sitä on käytetty tuotteen valmistukseen (koneen käyttöaika).

Kaikki resurssit eivät kuitenkaan ole volyymisidonnaisia, esimerkiksi materiaalinkäsittely, -hankinta, koneiden asetukset, aikatauluttaminen ja laadun tarkkailu. Nämä resurssit luetaan aputoiminnoiksi.

Kun perinteisessä kustannuslaskennassa oletetaan, että tuotteen valmistus syö kaikkia resursseja suhteessa yhtä paljon, vääristyy tuotteen valmistukseen liittyvät todelliset kustannukset.

Perinteisessä kustannuslaskennassa kustannukset lasketaan lisäyslaskennan avulla, jolloin yleiskustannusten kohdistamiseen käytetään välittömien työtuntien määrää (eli työtuntien määrää joka liittyy suoraan tuotteen valmistukseen), kun taas toimintolaskennassa yleiskustannukset kohdistetaan toiminnoittain jokaiselle toiminnolle erikseen.

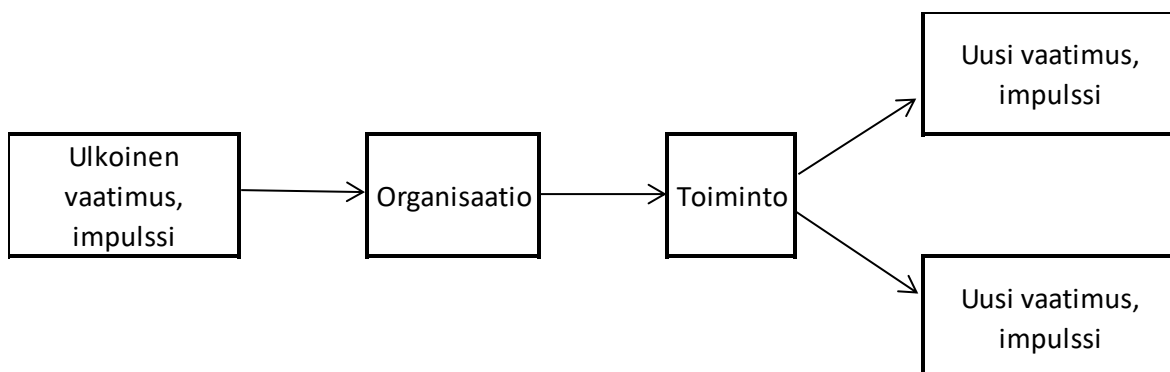
Kustannus- eli lisäyslaskentaa ja toimintolaskentaa käytettäessä tärkeintä ei ole menetelmä, vaan se että saadaan riittävästi oikeanlaista ja oikeaa informaatiota.

2.4.1 Toimintoajattelu

Yritykset ”elävät” ja pyörittävät toimintaansa vieraan ja oman pääoman lisäksi saamallaan tulolla markkinoilta, eli siis sillä rahalla jonka ne saavat myymällä suoritteitaan. Nämä suoritteet aiheuttavat tietynlaisia toimintoja, jotta suorite saadaan aikaiseksi.

Eri yrityksissä toiminnot (activity) ovat erilaisia, siis yrityskohtaisia. Esimerkiksi yrityksen erilaiset tuotteet, kaupat, asiakkaat, jakelukanavat ja markkina-alueet ovat yritysten toimintoja. Yrityksestä ja yrityksen toimialasta riippumatta toiminnot kuluttavat resursseja. Resurssien käyttäminen taas maksaa yrityksille rahaa. Yrityksessä seurataan tarkoin mihin toimintoihin resursseja käytetään. Tässä opinnäytetyössä tutkitaankin mihin toimintoihin kohdeyrityksen työntekijöiden työtunteja käytetään.

Yleensä toiminnan käynnistävä voima on ulkoinen tekijä tai vaatimus, impulssi. Impulssi synnyttää toiminnon ja useiden toimintojen ketjun.



Kuva 1. Impulssit toiminnan käynnistäjänä (Alhola 2016, 28).

Toimintoketjut muodostuvat, kun edellinen toiminto synnyttää vaatimuksen seuraavalle toiminnolle.

Jos yrityksessä ei tunneta sen kustannustekijöitä, kustannuksiin on vaikea vaikuttaa säästöjen saavuttamiseksi. ”Kun yrityksessä mitataan tehtävien toimintojen kustannuksia, yritysjohdolle muodostuu selkeä käsitys siitä, mistä kustannukset todella syntyvät” (Alhola 2016, 29). Tässä tulee ilmi juuri se mitä tässä opinnäytetyössä ratkotaan, toimintojen kustannuksia ja tarkemmin kuinka kustannukset jakautuvat eri toiminnoille suhteessa työaikaan.

Tähän pätee vanha viisaus siitä, että mitä ei voida mitata, sitä ei voida johtaa. Tästä suoraa seurausta on yrityksen puuttuminen toimintoihin, eli kustannusten varsinaisiin syihin.

Yrityksen paras tapa vaikuttaa kustannuksiin, on vaikuttaa suorittamiinsa toimintoihin. Toimintoajattelussa kaikki lähtee liikkeelle toiminnoista. Siitä mitä tehdään ja miten. On tärkeää ymmärtää lähtökohdaksi se, että hahmotetaan toiminnot ja toimintoketjut. Lisäksi pitää pystyä löytämään ne toiminnot, mitkä tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja mitkä eivät. Vaikuttamisen tulisi kohdistua juuri niihin toimintoihin, jotka eivät tuota lisäarvoa.

Yrityksessä sen tuotteet, asiakkaat jne. edellyttävät toimintoja. Toiminnot vaativat resursseja, kuten työntekijöitä, eli henkilöstöä.

2.4.2 Toimintolaskennan teoria

Toimintoajattelu on johtanut toimintolaskentaan. Lähtökohtana toimintolaskennalle on, että erilaiset toiminnot kuluttavat resursseja. Tästä syntyy kustannuksia ja nämä tulee kohdistaa toiminnoille ja edelleen tuotteille. Myöhemmin tässä opinnäytetyössä, työn varsinaisessa tutkimusosassa, tutkitaan, kuinka kohdeyrityksen työajat jakautuvat eri toiminnoille.

On huomattava, kun toimintoja kartoitetaan, eli tehdään toimintoanalyysi, ei tule luetella kaikkia erillisiä tehtäviä, vaan on tarkoituksen mukaista muodostaa kokonaiskuva. Parempi tapa on miettiä asiaa niin, että mihin toimintoon kyseinen tehtävä kuuluu. Esimerkiksi opinnäytetyön kohdeyrityksen toiminnoista Satakunnan alueyhtiön vakuutusmyynti –toiminnoille ja Henkiyhtiön vakuutusmyynti –toiminnoille on tyypillistä, että vakuutuksesta tehdään ensin tarjous. Tämä tehtävä, tarjouksen tekeminen, tuleeekin siis kohdistaa vain oikealle toiminnolle. Vakuutusmyynti voi myös pitää sisällään muita tehtäviä, esimerkiksi hakemuksen vastaanottamisen, luottotietojen tarkistuksen, asiakkaan tietojen päivittämisen ja tallentamisen järjestelmään, vakuutuksen voimaan asettamisen.

Toimintoajattelun näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää hahmottaa kokonaisuus. Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää, koska kokonaisuus tulee ymmärtää koko organisaatiossa, eikä vain jossain sen osassa. Tämä johtaa siihen, että toimintojen muodostamien toimintoketjujen ymmärtämisen tärkeys korostuu.

Alholalla on kirjassaan Toimintolaskenta hyvä esimerkki, jossa verrataan kahta raporttia toisiinsa. Toinen raportti on perinteisen kustannuslaskennan mukainen (A) ja toinen toimintoperusteisen laskentatavan mukainen (B).

| RAPORTTI A | | RAPORTTI B | |
|---------------|--------|-------------------------|--------|
| Palkat | 50 000 | Asiakkaiden hankkiminen | 10 000 |
| Sosiaalikulut | 20 000 | Tarjousten laatiminen | 5 000 |
| Vuokrat | 12 000 | Suunnittelutyö | 70 000 |
| Matkakulut | 4 000 | Laskuttaminen | 5 000 |
| Edustuskulut | 2 000 | Muut toiminnot | 2 000 |
| Puhelinkulut | 3 000 | | |
| Postikulut | 1 000 | | |
| YHTEENÄ | 92 000 | YHTEENSÄ | 92 000 |

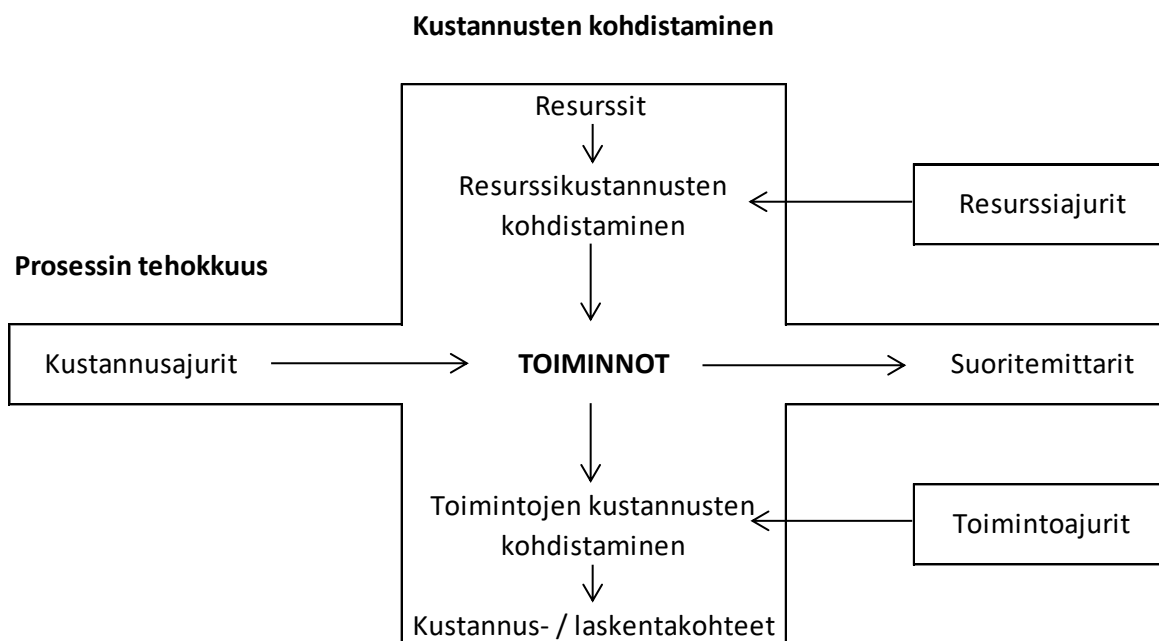
Taulukko 3. Esimerkki Alholan kirjasta Toimintolaskenta (s. 36).

Raporttia A kertoo mihin varoja on kulutettu ja sen perustana on kirjanpidon pääkirja. Raportti B kertoo taas mihin resurssit on kulutettu ja sen perustana on toimintoperusteinen tietokanta.

Kumpikin tapa on varmasti oikea, mutta on hyvä tarkastella sitä molemmista näkökulmista ja miettiä sen tarpeellisuutta ja informatiivisuutta. Raportti A kertoo hyvinkin tarkasti ja yksityiskohtaisesti mihin varat on kulutettu ja onhan yrityksessä hyvä tietää, kuinka paljon esimerkiksi sille kertyy palkkakustannuksia. Toimintolaskennan kautta ajateltuna oleellinen tieto kuitenkin on se, että mitkä toiminnot ovat resursseja kuluttaneet.

2.4.3 Toimintolaskenta

Kun yritystä tarkastellaan kahdesta näkökulmasta, vertikaalisesti ja horisontaalisesti, kutsutaan tätä tarkastelua kaksidimensionaaliseksi lähestymistavaksi. Siinä vertikaalinen tapa lähestyy asiaa kustannusten kohdistamisen näkökulmasta (cost assignment view) ja horisontaalinen tapa lähestyy aina prosessinäkökulmasta (process view).



Kuva 2. Kaksidimensionaalinen lähestymistapa eli CAM-I-risti (Consortium for advanced Manufacturing International) (Alhola 2016, 37).

Niin kuin kuvasta nähdään, käytetään kustannuksien kohdistamiseen toimintoille resurssiajureita ja toimintojen kustannusten kohdistamiset hoituvat toimintoajurien avulla. Ajuri on siis kohdistin, jonka avulla kustannus saadaan kohdistettua toiminnolle ja laskentakohteille. Toimintolaskennan perusta löytyy siis ristin pystysuorasta osasta (cost assignment view).

Process view:n tuottama informaatio kuvaa sitä, kuinka toimintoon liittyvä työ tehdään ja miten se liittyy muihin toimintoihin. Tämän taustalla on ajatus siitä, kuinka jonkin tuotoksen aikaansaamiseksi tarvitaan useiden toimintojen muodostama tapahtumasarja, toimintoketju, jossa edeltävä toiminto palvelee seuraavaa toimintoa. "Prosessin tehokkuuden näkökulman (process view) tavoite on mitata ja kehittää sitä kokonaisprosessia, joka tarvitaan tuotteen tuottamiseksi" (Alhola 2016, 38).

2.4.4 Kustannusten kohdistaminen ja toimintolaskenta

”Toimintolaskennan lähtökohtana on, että yrityksen kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Olennaista on se, että kustannukset nimenomaan kohdistetaan eikä niitä jaeta, vyörytetä tai jyvitetä laskenta-kohteille” (Alhola 2016, 43).

Alholan mukaan kohdistamatta jätetään vain ylikapasiteetti- ja tuotekehityskustannukset. Jos ylikapasiteetti- ja tuotekehityskustannuksetkin kohdistettaisiin, rasittaisi se nykyisiä tuotteita ja niiden kustannuksia ja antaisi väärän kuvan tuotteen todellisista kustannuksista. Tuotekehityskustannuksia ei kohdisteta siksi, että ne hyödyttävät uusia tuotteita, eivätkä nykyisiä, jo olemassa olevia tuotteita.

Kun kustannuksia kohdistetaan toimintolaskennan avulla käyttäen aikaisemmin esitettyä kaksidimensionaalista lähestymistapaa, on syytä avata muutamia käsitteitä.

- resurssit
- resurssiajurit
- toiminnot
- toimintoajurit
- kustannuslajit, kustannuselementit
- kustannus- ja laskentakohteet.

2.4.4.1 Resurssit

Yritykset tarvitsevat erilaisia resursseja, riippuen sen toimialasta. Resursseiksi voidaan lukea esimerkiksi henkilöstö, toimitilat, laitteet. Toiminnot kuluvat resursseja ja resurssit ovatkin tuotantotekijöitä.

Resurssien aiheuttamat kustannukset kertovat kuinka paljon rahaa on käytetty ja mihin sitä on käytetty. Rahasumma, joka on käytetty, saadaan suoraan pääkirjanpidosta.

Esimerkki

Jos pääkirjanpidosta nähdään, että palkkoihin on kulunut 100 000 euroa ja tiedetään, että sillä summalla on saatu aikaan vastaanotto-, varastointi- ja

lähettämistoiminnot, jaetaan kyseinen summa näille toiminnoille siinä suhteessa mitä niihin on käytetty aikaa. Esimerkiksi lähettämistoiminnoille on kulunut aikaa 35 prosenttia, varastointitoiminnoille 50 prosenttia ja vastaanotto-toiminnoille 15 prosenttia. Tällöin saadaan vastaanottotoiminnoille kustannuksia kohdistetuksi 15 000 euroa, varastointitoiminnoille 50 000 euroa ja lähettämistoiminnoille 35 000 euroa.

2.4.4.2 Resurssiajurit

On olemassa kahdenlaisia kustannusajureita, resurssiajureita ja toimintoajureita. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty nimenomaan yhteen resurssiajuriin, aikaan.

Ensimmäisen tason kustannusajureita eli resurssiajureita käytetään, kun kohdistetaan resursseja toiminnoille ja toisen tason kustannusajureita, eli toimintoajureita käytetään, kun edelleen kohdistetaan kustannuksia toiminnoilta laskentakohteille. Esimerkeissä keskitytään pääasiassa resurssiajureiden käyttöön.

Kustannusajurien kartoittaminen yrityksessä on tärkeässä roolissa. Väärin valittu kustannusajuri johtaa virheellisiin lopputuloksiin ja toimintolaskennan antama hyöty on tällöin virheellinen, nolla.

2.4.4.3 Toiminnot

Toiminnot ovat niitä tehtäviä, joita organisaatio tekee. Toiminnot ovat aina organisaatio- tai yrityskohtaisia. Opinnäytetyön kohdeyrityksen toiminnot ovat

- asiakaspalvelu
- yksityisliiketoiminnan palvelut
- yritysliiketoiminnan palvelut
- korvauspalvelut
- hallinto

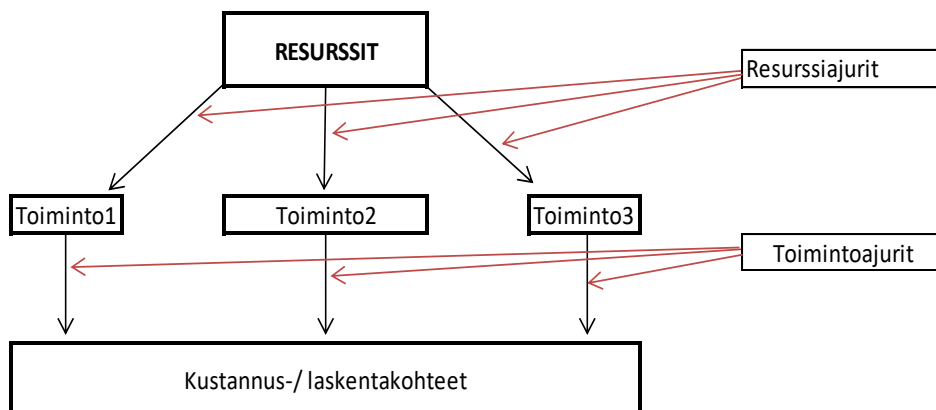
Toimintoihin sisältyy aina erilaisia tehtäviä, kuten tarjouslaadinta, sopimusten voimaan saattaminen.

2.4.4.4 Toimintoajurit

Kun resurssit on kohdistettu toiminnoille resurssiajureiden avulla, kohdistetaan kustannuksia edelleen toiminnoilta laskentakohteille toisen tason kustannusajurien eli toimintoajurien avulla. ”Toimintoajureilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritustiheyteen ja siihen että koko toimintoa yleensäkin suoritetaan” (Alhola 2016, 49).

Toimintoajureiden ohella voidaan käyttöön ottaa myös yksikköajurit (laskenta-ajurit). Yksikköajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yhden toiminnon kustannuksiin. Yksikköajureita käytetään esimerkiksi tarkasteltaessa saman toimintoryhmän toimintojen kustannuseroja. Esimerkiksi oikein laadittu lasku on yritykselle edullisempi, kuin väärin laadittu.

2.4.4.5 Esimerkkejä toimintolaskennassa



Kuva 3. Kustannusten kohdistamisprosessi toimintolaskennassa. (Alhola 2016, 45).

Yllä oleva kuva osoittaa yksinkertaistetusti, kuinka kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa tapahtuu. Resurssit kohdistetaan toiminnoille resurssiajurien avulla ja toiminnoilta edelleen kustannukset kohdistetaan laskentakohteille toimintoajureita apuna käyttäen.

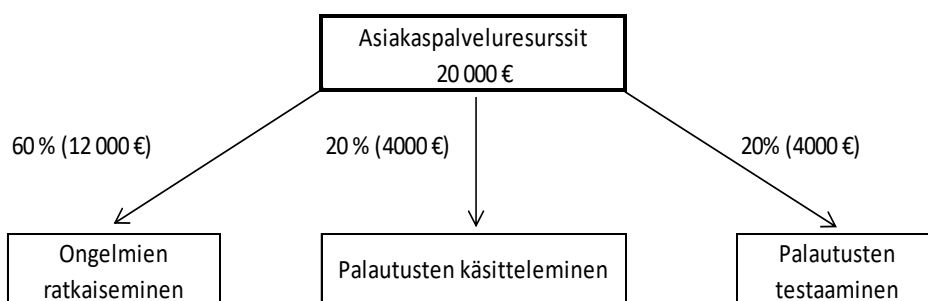
Esimerkki kustannusten kohdistamisesta toimintolaskennassa

Esimerkki on Kari Alholan kirjasta Toimintolaskenta (2016).

Yrityksen asiakaspalveluresursseista 60 % kuluu asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen, 20 prosenttia palautusten käsittelyyn ja 20 % palautusten testaamiseen. Asiakaspalvelun resurssikustannukset ovat 20 000 euroa.

Näin ollen asiakaspalveluresurssit voidaan jakaa kolmelle toiminnolle; ongelmien ratkaisu, palautusten käsittely ja palautusten testaaminen. Asiakaspalvelun resurssikustannukset voidaan jakaa näille kolmelle toiminnolle edellä mainittujen prosenttiosuuksien (toiminnolle käytetyn ajan) mukaan.

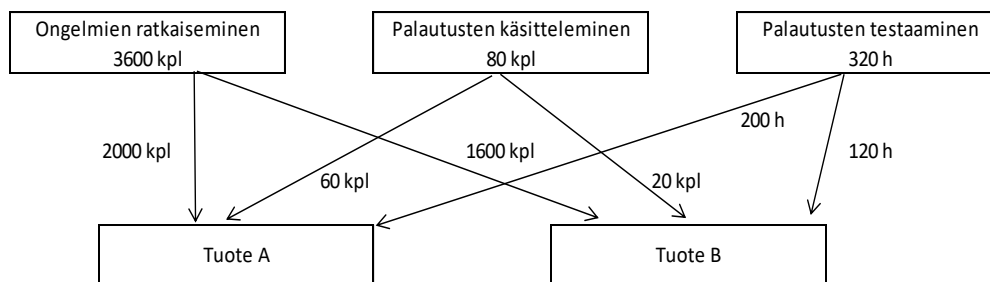
Asiakaspalvelun toimintoja hoitaa yhteensä 10 henkilöä.



Esimerkissä toiminnoille käytetty aika toimii resurssiajurina. Asiakaspalvelun resurssikustannuksien ollessa 20 000 euroa, saadaan ongelmien ratkaisulle kohdistettua 12 000 euroa ($20\,000 \times 60\%$), ja kahdelle muulle toiminnolle 4000 euroa ($20\,000 \times 20\%$).

Seuraavaksi tarvitsee kohdistaa toiminnoille kohdistetut kustannukset tuotteille, eli laskentakohteille. Yrityksellä on kaksi tuotetta; tuote A ja tuote B.

Asiakasongelmien ratkaisujen kustannuksia kohdistettaessa tuotteille käytetään toimintoajurina puheluiden määrää. Laskentakaudelta tarkasteltavia puheluita on yhteensä 3600 ja niistä 2000 on koskenut tuotetta A ja 1600 tuotetta B. Palautuksia on tullut 80 kappaletta ja niistä A-tuotteen osuus on 60 ja B-tuotteen 20 kappaletta. Aikaa palautusten testaamiseen on kulunut yhteensä 320 tuntia ja A-tuotteen osuus on 200 ja B-tuotteen osuus 120 tuntia.



Ratkaistaan annetuista tiedoista yhden asiakasongelman kustannus seuraavasti: ongelmien ratkaisun kustannukset ovat 12 000 euroa ja puheluiden määrä on 3600 puhelua. Yhden ongelman kustannus yritykselle on $12\,000 / 3600$ eli 3,33 euroa. Kun tuotteelle A kohdistui näistä puheluista 2000 kappaletta, saadaan A-tuotteen osuudeksi $(12\,000 / 3600) \times 2000 = 6666,67$ euroa. Loput kohdistuvat tuotteelle B, eli $(12\,000 / 3600) \times 1600 = 5333,33$ euroa. Samalla tavalla ratkaistaan myös kahden muun toiminnon kustannukset molemmille tuotteille. Lopulta, kun tuotteille kohdistuneet kustannukset lasketaan yhteen, saadaan tuotteiden yritykselle aiheuttamat kustannukset:

| Toiminto | Tuote A | Tuote B |
|-------------------------|--|--|
| Ongelmien ratkaisu | $12\,000 / 3600 \times 2000 = 6666,67$ | $12\,000 / 3600 \times 1600 = 5333,33$ |
| Palautusten käsittely | $4000 / 80 \times 60 = 3000$ | $4000 / 80 \times 20 = 1000$ |
| Palautusten testaaminen | $4000 / 320 \times 200 = 2500$ | $4000 / 320 \times 120 = 1500$ |
| YHTEENSÄ | 12 166,67 | 7833,33 |

2.5 Budjetointi talousohjauksen tukena

Yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä on laskentatoimen tuottama informaatio. Laskentatoimen avulla asioista saadaan vertailukelpoisia ja laskentatoimen tuottamaa tietoa käytetäänkin organisaation ylimmissä johtoportaisissa päätöksenteon tukena.

Tuloksellisuuden johtaminen ja rahoituksen hallinta on syytä erottaa toisistaan laskentatoimen osalta. Organisaation toiminnan tuloksellisuuden johtamisella tarkoitetaan sitä, kuinka talousjohtamisen avulla varmistetaan liiketoiminnan kannattavuuskehitys niin lyhyellä, kuin pitkälläkin aikavälillä. Ra-

hoituksen ja kassanhallinnalla vaikutetaan rahan riittävyyden eli likviditeetin takaamiseksi.

Organisaation taloudellisesti suotuisa kannattavuuskehitys on yksi ensisijaisimpia tavoitteita ja sen saavuttamisen tukena ovat rahoitus-, kasvu-, taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteet. Edellä mainittuja tavoitteita ohjataan yrityksissä tilinpäätösraportoinnin ja *tulosbudjetoinnin* avulla.

Tulosbudjetin, yrityksen omistajien ja toimivan johdon välillä oleva sopimuksellinen merkitys on siinä, että seuraavan suunnittelujakson tavoiteltava voitto käy ilmi. Suunnittelujakson pituus on tavallisesti vuoden mittainen mutta se voi olla lyhyempikin, esimerkiksi vuosineljännes. Mitä lyhyemmälle ajanjaksolle tulossuunnitelma tehdään, sitä tarkempi se useimmiten on. ”Budjetoinnin lopputuloksena syntyy yrityksen rahoitusaseman turvaamisen ja kassanhallinnan kannalta kaksi tärkeää budjettia, *rahoitusbudjetti* ja *ennakoitu tase*” (Pellinen 2017, 70).

Rahoitusbudjettia tarvitaan esimerkiksi kassa-alijäämän kattamisen suunnittelussa ja ylijäämän järkevässä sijoittamisessa investointeihin tai velkojille ja omistajille pääomien takaisinmaksussa.

Budjetointiin tarvitaan ainakin tulos- ja rahoitusbudjetit, sekä ennakoitu tase. Budjetit voivat pitää sisällään myös muitakin suunnitelmia mutta budjetin pitäisi kuitenkin kertoa, mitä suunniteltu toiminta tarkoittaa kassavirtojen ja vuosituloksen kannalta.

Budjetoinnissa voidaan erottaa kolme osa-aluetta, jotka ovat kaikki kytköksissä toisiinsa. Osa-alueet ovat kassavirran, tuloksen ja pääoman kierto.

Tulossuunnitelma syntyy, kun budjettikautta koskevat toimintasuunnitelmat muutetaan tuotoiksi ja kuluiksi. Muuttaminen perustuu siihen mitä jo tiedetään ja mitä uskotaan tapahtuvan. Esimerkiksi ei voida varmasti tietää miten uuden tuotteen lanseeraus vaikuttaa myyntituottoihin, mutta taas sen valmistuserän kustannukset tiedetään.

Budjetit ovat niin sanottuja kertakäyttöisiä työkaluja organisaation talouden suunnittelussa, koska ne laaditaan vain tiettyä ajanjaksoa varten. Tavallisesti budjetointi tehdään muutamaa kuukautta ennen tilikauden vaihtumista.

Budjetoinnilla ja budjeteilla on myös samanaikaisia tehtäviä. Budjetit ovat talousjohtamisen välineitä ja toisaalta myös kompromisseja. Budjeteilla asete-

taan haastavia tavoitteita ja samalla niiden tulisi olla riittävän tarkkoja kerto-
maan yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

Budjetointi yhdistää toisiinsa organisaation strategian ja arkisen tekemisen. Budjetointi on myös eräänlainen jarruttava tekijä ja se auttaa mitoittamaan strategian ja toimintasuunnitelmat organisaation taloudellisten voimavarojen mittaisiksi. Vaikka hyväkin strategia mahdollistaisi muutaman vuoden päästä kannattavan liiketoiminnan, on yrityksen silti säilytettävä maksukykynsä nykyhetkessä.

2.5.1 Budjetin valmistelu

Budjetti voidaan laatia monella eritavalla. Budjetin laadintaa jo itsessään kertoo organisaatiosta paljon. Se kertoo sen toimintaympäristöstä, toiminta- ja johtamistavasta.

Kun budjetointia tarkastellaan ajankulumisen kannalta, voidaan erottaa kolme erilaista budjettia: kiinteä budjetti, joustava budjettia ja rullaava budjetti. Käytettäessä kiinteää budjettia, budjetti laaditaan koko seuraavaksi vuodeksi, eikä sitä muuteta kuluvan vuoden aikana. Kiinteä budjetti toimii parhaiten vakaassa toimintaympäristössä.

Joustavassa budjetoinnissa laaditaan useita budjetteja rinnakkain, jotka ovat vaihtoehtoisia toisilleen. Ne eroavat toisistaan esimerkiksi myyntituottojen suhteen, jos niitä on vaikea arvioida.

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa esimerkiksi kysynnän heilahdellessa, joustava ja kiinteä budjetti ovat haastavia toteuttaa, joten voidaan käyttää rullaavaa budjetointia, joka ajan kuluessa tarkentuu. Karkeat suunnitelmat voivat toki olla vuodenkin päähän mutta tarkemmat laskelmat ovat aivan lähitulevaisuuteen sijoittuvia.

2.5.1.1 Kolme budjetoinnin muotoa

Budjetoinnin muodot ovat määritelty kolmeen sen perusteella, miten ne hyödyntävät organisaatiossa saatavilla olevaa tietoa ja miten ne vaikuttavat organisaation tavoitteisiin.

Autoritaarinen (ylhäältä-alas) budjetointi tapahtuu ylimmässä johdossa toimitus- ja talousjohtajan toimesta ja he asettavat sille tavoitteet. Hallitus hyväksyy budjetin jonka jälkeen tavoitteet annetaan tiedoksi vastuualueille. Tämä on nopea ja tehokas tapa, mutta suuri osa saatavilla olevasta tiedosta jää hyödyntämättä. Esimerkiksi tuotanto-osaston esimiehellä saattaa olla erilainen käsitys osastollaan tapahtuvasta toiminnasta. Autoritaarisessa budjetoinnissa osastoille ja henkilöille asetetut tavoitteet saattavat tuntua kovilta, turhauttavilta ja epärealistisilta. Autoritaarinen budjetointi sopii kriisitilanteisiin ja pienille yrittäjävetoisille yrityksille.

Demokraattinen (alhaalta-ylös) budjetointi on päinvastaista, kuin autoritaarinen budjetointi. Budjettiin tarvittavat tiedot kerätään yrityksestä sen osastoilta ja vastuualueilta ja talousjohton tehtäväksi jää näistä palasista koottavaksi itse budjetti. Demokraattisen budjetin hyvänä puolena pidetään sitä, että budjetoinnissa käytetään hyvin hyödyksi organisaatiossa saatavilla olevaa tietoa ja vastuuhenkilöiden sitoutuminen omiin tavoitteisiinsa. Demokraattista budjettia vastaan sotii se, että siihen jätetään helposti liian paljon pelivaraa ja sen haasteellisuus uupuu.

Vuorovaikutteinen tai *osallistuva* budjetointi sisältää palasia molemmista yllä mainituista menetelmistä. Budjetin laatiminen voi alkaa ylhäältä käsin, jolloin vastuualueille ilmoitetaan tulostavoitteet ja tämän jälkeen budjetti valmistellaan alhaalta ylös ja lopuksi kootaan koko yrityksen budjetiksi. Jos budjetin tavoite ei toteudu, voidaan tarkastella joitain sen osia, jotta päästäisiin lähemmäs tavoitteita. Lopullinen budjetti menee hallituksen hyväksyttäväksi, jonka jälkeen sitä aletaan pitää sitovana tuloslupauksena.

2.5.2 Budjettijärjestelmät

Budjettijärjestelmät koostuvat erilaisista budjeteista ja niiden välillä vallitsevista suhteista ja siitä kuinka ne ovat yhteyksissä toinen toisiinsa. Vaikkakin budjetit ja budjettijärjestelmät ovat pääosin yrityskohtaisia, löytyy niistä kuitenkin yhtäläisiä piirteitä.

2.5.2.1 Pääbudjetit

Yrityksen budjettijärjestelmä koostuu pääsääntöisesti kahdesta pääbudjetista, tulos- ja rahoitusbudjetista.

”Tulosbudjetti on tuloslaskelmamuotoinen ja kertoo yrityksen budjetoidun tuloksen” (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236). Tulosbudjetti pitää sisällään kaikki budjetointikauden ennakoidut tuotot ja kustannukset (Eklund & Kekkonen 2011). Tyypillisin budjetointi kausi on yksi vuosi mutta budjetointi kausi voi olla myös lyhyempi ajanjakso, esimerkiksi neljännesvuosi tai kuukausi.

| |
|---------------------------|
| Myyntituotot |
| - Muuttuvat kustannukset |
| <hr/> |
| = Katetuotto |
| - Kiinteät kustannukset |
| <hr/> |
| = Tulos (voitto / tappio) |

Kuva 4. Tulosbudjetti laadittuna tuloslaskelman muotoon (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 176).

Rahoitusbudjetti, tai toisin sanoen kassabudjetti, on toinen pääbudjeteista ja sen tarkoituksena on turvata yrityksen likviditeetti eli maksukykyisyys. Likviditeetin turvaaminen pyritään suorittamaan mahdollisimman edullisin rahoituskeinoin. Tulosbudjetin ollessa suoritusperusteinen, rahoitusbudjetti on maksuperusteinen ja voidaan laatia kassavirtalaskelman näköiseksi.

| | |
|--------------------------------|---------------|
| Alkukassa | 10 000 |
| + Kassaanmaksut | |
| Käteismyynnit | 5 000 |
| Maksut myyntisaamisista | 2 500 |
| Omistajien sijoitukset | 5 000 |
| Lainannostot | 2 500 |
| Muut tulot | 1 000 |
| Kassaanmaksut yhteensä | 16 000 |
| - Kassastamaksut | |
| Käteisostot | 3 500 |
| Maksut ostovelosta | 3 000 |
| Palkat | 5 000 |
| Verot | 1 500 |
| Lainan lyhennykset | 750 |
| Muut menot | 1 250 |
| Kassastamaksut yhteensä | 15 000 |
| Kassa kauden lopussa | 11 000 |

Kuva 5. Esimerkki rahoitusbudjetista (kassabudjetista) laadittuna kassavirtalaskelman muotoon.

Rahoituslaskelma on osa tilinpäätöstä ja sen tulee olla virallisen kaavan mukaan laadittu ja sen laatimisesta onkin säädetty kirjanpitolaissa. Kun puhutaan budjetoinnin osalta rahoituslaskelmasta, on kyseessä rahoitus- tai kassabudjetti, joka kuvastaa yrityksen maksuvalmiutta.

Rahoitusbudjetti laaditaan yrityksen talousosastolla vasta tulosbudjetin ja muiden budjettien valmistuttua. Tulosbudjetin myynti- ja ostorivit muutetaan suoriteperusteisesta maksuperusteiseksi ottaen huomioon myyntisaamisten ja ostovelkojen vaikutukset ja siihen lisätään vielä investointien ja pääoman (lainojen) vaikutukset.

Rahoitusbudjetti on myös mahdollista jaksottaa lyhyemmille ajanjaksoille kuin yksi vuosi, aivan kuten tulosbudjettikin.

Jo mainittujen pääbudjettien lisäksi voidaan yrityksessä laatia myös *ennakointu tase*. Ennakoidussa taseessa kuvataan yrityksen taloudellista asemaa budjettikauden lopussa (Eklund & Kekkonen 2011, 169). Tase-ennuste voidaan laatia virallisen taseen muotoon. Tase-ennusteesta käy ilmi yrityksessä oleva omaisuus, minkälaista se on ja kuinka paljon sitä on budjettikauden lopussa.

Ennakoitu tase

| | |
|---|-----------------------------|
| Vastaavaa | Vastattavaa |
| Pysyvät vastaavat | Oma pääoma |
| Aineettomat hyödykkeet | |
| Aineelliset hyödykkeet | Vieras pääoma |
| Sijoitukset | Pitkäaikainen vieras pääoma |
| Vaihtuvat vastaavat | Lyhytaikainen vieras pääoma |
| Vaihto-omaisuus | |
| Pitkäaikaiset ja lyhytaikaiset saamiset | |
| Rahat ja pankkisaamiset | |

Kuva 6. Kuvassa on esitetty tase-ennuste, joka on laadittu taseen muotoon.

2.5.2.2 Osabudjetit

Pääbudjettien lisäksi yrityksellä voi olla käytössä ala- tai osabudjetteja, jotka ovat pääasiassa määritelty yrityksen toiminnoille. Palveluyrityksessä osabudjetteja voivat olla esimerkiksi myynti-, osto-, kustannus-, investointibudjetit (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236). Budjettijärjestelmässä ala- tai osabudjetit sijoittuvat tulosbudjetin eri riveille ja muodostavat näin yhteyden pääbudjetin ja osabudjetin välille.

Funktionaalisten eli toimintokohtaisten budjettien tilalle ovat tulleet tulosityksikkö budjetit. Tulosityksikkö budjetti syntyy, kun suuren yrityksen pääbudjetit jaetaan tulosityksikköjen budjeteiksi. Esimerkiksi suurissa yrityksissä budjetit voivat olla myymälä- tai tehdaskohtaisia. Edellä mainituilla tulosityksikoilla on mahdollista olla myös omia alabudjetteja mutta harvemmin niillä on omia rahoitusbudjetteja, koska rahoitustoiminnot ovat organisaatiotasolla ja kohdistuvat nimenomaan yritykseen, eivätkä pelkästään yhteen tulosityksikköön.

2.5.3 Budjetointi on prosessi

Ensimmäinen vaihe budjetoinnissa on se, että laaditaan osabudjetit toiminnoille ja jokainen vastuualue suunnittelee oman toimintansa. Järkevintä on aloittaa toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä. Monella yrityksellä toimintaa eniten rajoittava tekijä on myynti. Kun budjettikauden myynti on saatu selville, on luontevaa tehdä osto-, ja varastobudjetit jne.

Toisena on vuorossa osabudjettien kokoaminen yhteen pääbudjeteiksi. Myyntibudjetin myynti siirretään tulosbudjettiin myynniksi, ostot kirjataan tulosbudjettiin ostoiksi. Osabudjeteista kootaan vielä rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase.

Budjetointi on kokonaisuudessaan prosessi, jonka olennaisena osana tarkastellaan yrityksen kehitystä asetettuihin tavoitteisiin. Kehityksen tarkastelu voidaan suorittaa silmällä pitäen koko vuotta ja otollisin aika on helmimaaliskuussa, jolloin on jo tiedossa edellisen budjettikauden toteutuneet luvut.

Budjetoinnissa ei yksistään ole kyse tulevien yritystoiminnan lukujen ennustamisesta, vaan myös toimintaympäristön analysoinnista. Maailma ja yrityksen toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti ja yrityksen on oltava hyvin tietoinen omasta toimintaympäristöstään. Esimerkiksi yrityksen on myyntin osalta tiedettävä vallitseva taloudellinen tilanne, pitäen sisällään sen kuinka paljon kuluttaja on valmis ostamaan ja mihin hintaan. Tämä analysointi suoritetaan tavallisesti kevään ja kesän aikana, ennen syksyllä ja loppuvuodesta suoritettavaa budjetin suunnittelua ja laadintaa.

Budjetointi on prosessi, joka kestää koko budjettikauden, mutta kun budjetti on valmis, sen keskeisimmät tavoitteet kohdistetaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Esimerkiksi myyntibudjetin tavoitteet kohdistetaan myyntipäälliköille ja myyjille.

Haastavat tavoitteet budjetoinnissa vaativat sellaisia resursseja, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Puhutaan tavoiteasetannasta. Tavoiteasetannassa budjetin seuranta, analysointi ja virheiden korjaaminen ovat sellaisia tehtäviä, jotka ovat jopa rutiininomaisia mutta välttämättömiä, jotta budjettitavoitteisiin päästään.

Onnistunut budjetointi vaatii tuekseen hyvän laskentajärjestelmän, ammattitaitoisen taloushallinnonhenkilöstön ja oikeanlaiset tunnusluvut kuvaamaan budjettitavoitteita ja niiden toteutumia (Neilimo & Uusi-Rauva, 2014).

2.5.4 Budjettitarkkailu

Yksi budjetointiprosessin vaiheista on budjettitarkkailu. Budjettitarkkailun suorittamiseksi tarvitsee yrityksellä olla suunniteltu budjetti, jossa on asetettu tavoitteet, toiminnot, resurssit ja nimetty vastuulliset toimihenkilöt.

Mitä budjettitarkkailu sitten on ja miksi sitä tehdään?

Budjettitarkkailun avulla tarkkaillaan, sitä kuinka yritys on pystynyt budjettitavoitteissaan. Jos yritys on jollakin osa-alueella asettamissaan tavoitteissa jäljessä, pyritään selvittämään miksi. Budjettitarkkailulla tarkoitetaan siis budjet-tierojen analysointia ja syiden etsimistä näille eroille ja tietenkin korjaaviin toimenpiteisiin ryhtymistä.

Budjettitarkkailussa havaittujen erojen kautta yritys oppii paremmin budjetoi-maan omaa toimintaansa.

Budjettitarkkailua voidaan suorittaa jopa kuukausi tasolla, jolloin pystytään nopeammin reagoimaan jo mahdollisesti syntyneisiin budjettieroihin. Tällaista budjettitarkkailumenetelmää, jossa pystytään nopeasti reagoimaan tarvitta-valla tavalla, kutsutaan *latest estimate* – menetelmäksi.

Budjettitarkkailua voidaan kuitenkin suorittaa kolmella eri tasolla. Vuositasolla suoritettava budjettitarkkailu pitää sisällään jo päättyneen budjettivuoden analysointia, kuinka budjetoidut tavoitteet toteutuivat, syntyikö mahdollisia eroja budjetoituun nähden ja mitkä olivat näiden erojen keskeisimmät syyt. Suoritettava analyysi koskee koko yritystä, sen tulosyksiköitä ja toimintoja.

Neljännesvuosi- ja kuukausitasolla suoritettava budjettitarkkailu kohdistuu pääasiallisesti tulos- ja rahoitusbudjettien tarkkailuun. Mikäli eroja huoma-taan, esitetään korjaavia toimenpiteitä joiden avulla saavutettaisiin budje-toidut tavoitteet.

Viikko- ja päivittäistarkkailussa tarkkailu on lähinnä toteumien tarkkailua ja verrata esimerkiksi myyntilukuja budjetoituun.

Budjettitarkkailulla pyritään siis seuraamaan yrityksen kehitystä budjetoituihin tavoitteisiin verraten. Budjettitarkkailulla pyritään myös reagoimaan mahdolli-simman nopeasti syntyneisiin eroihin ja löytämään korvaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

3 VAKUUTUSYHTIÖN TOIMINNOT

Tässä luvussa esitellään kohdeyrityksen, LähiTapiola Satakunnan, toiminnot, jotta tutkimuksen ja tutkimustulosten seuraaminen on luontevampaa. Toiminnot tullaan esittelemään siten, että lukija ymmärtää mitä mikäkin toiminto pitää sisällään.

3.1 Hallinnon toiminnot

LähiTapiola Satakunnan hallinnon toiminto koostuu useista eri tehtävistä.

Yksi merkittävimmistä hallinnon tehtävistä on yrityskuvan ylläpitäminen. Yrityskuvan ylläpitäminen pitää sisällään markkinointia, sponsorointia, tiedotustoimintaa, yhteistyötä asiakkaiden kanssa, erilaisten palveluiden tarjoamista asiakkaille, kuten erilaiset koulutukset, esimerkiksi hätäensiapukoulutus. Nämä edellä mainitut tehtävät ovat niitä tehtäviä, jotka asiakas huomaa ulospäin ja mitkä ovat kohdistettu suoraan asiakkaille ja kuluttajille.

Yrityksen sisäisiin tehtäviin hallinnon osalta kuuluu sisäinen laskentatoimi, kirjanpito ja tilinpäätös, tilintarkastukset, omistaja- ja sijoittajasuhteiden ylläpitäminen, sisäinen tarkastus. Yrityksen sisäiset tehtävät ovat siis yrityksen johtamista tukevia ja avustavia tehtäviä, jotka eivät ainakaan suoraan näy ulospäin tavallisille kuluttajille ja asiakkaille.

3.2 Korvaustoiminnot

Korvaustoiminnot pitävät sisällään myös paljon muuta, kuin pelkkää suoraa korvaustoimintaa, jossa korvataan asiakkaille sattuneita vahinkoja.

Korvaustoiminnot pitävät sisällään vahinkojen ja muiden vakuutustapahtumien haltuunottoa ja päätöksentekoa. Tämä tarkoittaa sitä, että ilmoitettu vahinko rekisteröidään järjestelmään ja siitä alkaa korvausprosessi.

Korvausprosessissa vahinkoa aletaan selvittää; mitä on tapahtunut, milloin, missä ja miten.

Korvaustoiminnot pitävät sisällään myös korvauspäätöksien laatimisen, oikeustoimien hoitamisen korvauksiin liittyen, korvausten ja eläkkeiden maksamisen.

3.3 Vakuutusten hoito

Vakuutusten hoito –toiminto pitää sisällään nimensä mukaisesti vakuutusten hoidon. Vakuutusten hoito koostuu jo olemassa olevien vakuutus sopimusten hoidosta, ylläpidosta ja vakuutus sopimuksen sisällön päivittämisestä, sekä asiakkaan niin halutessa, myös vakuutus sopimuksen sisällön läpikäymisestä. Läpikäymisessä asiakkaalle kerrotaan mitä mikäkin kohta sopimuksessa pitää sisällään, mitä se kattaa ja mitä ei.

Vakuutusten hoitoon sisältyy myös muita tehtäviä, kuten vakuutus maksujen periminen, hyvitysten ja alennusten käsittely. Myös ennaltaehkäisevä vahingontorjunta on osa vakuutusten hoitoa.

Vakuutusten hoitoon lukeutuu muun muassa myös markkinointina järjestettävät tapahtumat asiakkaille.

3.4 Vakuutusten hankinta

Vakuutusten hankinnasta koituu menoja. Markkinointi voidaan osin laskea vakuutusten hankinnaksi. Vakuutushankintaan kohdistuvan työajan palkka, laitteet ja niin edelleen voidaan lukea kuluksi vakuutusten hankinnalle.

Vakuutusten hankinta –toiminto koostuu eri tehtävistä. Hankinta alkaa asiakkaan kontaktoinnista, oli se sitten kasvotusten tai puhelimen tai muun viestintävälineen välityksellä käytyä neuvottelua. Neuvottelun perusteella tehdään asiakkaalle tarjous. Asiakas voi myös jättää tarjouspyynnön, jonka perusteella tehdään vakuutustarjous. Tarjouspyynnön voi jättää myös sähköisesti yrityksen verkkosivujen kautta. Asiakas voi myös ostaa vakuutuksen suoraan verkosta. Asiakkaan hyväksyttyä tarjouksen eteen tulee vakuutuksen myöntäminen ja vakuutus sopimuksen solmiminen ja –asiakirjan laatiminen, jonka jälkeen uusi vakuutus liitetään vakuutuskantaan.

Tämä toiminto sisältää vakuutusten mainostamisen, myymisen, myyntiverkoston ylläpitämisen ja erilaiset palkkiot.

Henki- ja vahinkoyhtiön, sekä Työeläkeyhtiö Elon vakuutusten hankinta tapahtuu samalla kaavalla, kuin alueyhtiönkin asiakashankinta. Myyjä kartoittaa aina asiakkaan koko taloudellisen tilanteen; säästäminen, henkivakuuttaminen, mahdolliset lakisääteiset vakuutukset (yrityksille).

3.5 Sijoitustoiminta

Kohdeyrityksellä on kahdenlaista sijoitustoimintaa. On sijoitusneuvontaa asiakkaille ja yrityksen omista sijoituksista sekä yritykseen kohdistuneista sijoituksista huolehtimista. LähiTapiola Satakunnan sijoitustoiminto pitää sisällään ainoastaan alueyhtiön omat sijoitukset.

Sijoitusneuvonnassa asiakkaalle esitellään yrityksen sijoitusohjelma ja sijoitusmahdollisuudet. Asiakkaalla on mahdollisuus sijoittaa kerralla isompi summa tai vaihtoehtoisesti alkaa kuukausisäästäjäksi, jolloin joka kuukausi asiakas maksaa sovitun summan maksusuunnitelman mukaisesti. Asiakkaiden sijoitustoiminta lukeutuukin siis enemmän alueyhtiön hankinta – toimintoon.

Yrityksen omista sijoituksista huolehtii hallitus, toimitusjohtaja ja varainhoito. Yrityksellä on omia sijoituksia, joista huolehditaan, kuten yrityksen omistamat vuokra-asunnot.

”LähiTapiola Satakunta Keskinäisen Vakuutusyhtiön omistajia ovat yhtiön ensivakuutuksenottajat sekä LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö takuupääoman omistajana” (<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/satakunta/hallinto>).

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on toteuttaa LähiTapiola Satakunta Keskinäiselle Vakuutusyhtiölle budjetoinnin avuksi tunnusluvut osastoittain eri toiminnoilta. Tarkoituksena on kerätä jokaiselta työntekijältä hänen näkemyksensä siitä, miten hänen työaikansa jakaantuu eri toiminnoille.

Tutkimuksen lopputuloksena ovat prosenttiluvut jokaiselta osastolta kohdistettuna jokaiselle toiminnolle, sekä yhteenveto koko LähiTapiola Satakunnan työajan jakautumisesta sen eri toiminnoille.

Tutkimuksen lopputuloksena saadut tunnusluvut ovat apuna loppuvuoden 2017 budjetoinnin suunnittelussa. Loppuvuoden uudelleen budjetointi on ajankohtainen, koska LähiTapiola Keskinäinen vakuutusyhtiö suoritti heinäkuun 2017 alussa liikennevakuutusten kannansiirron alueyhtiöille.

4.2 Tutkimuksen hyödyt toimeksiantajalle

Niin kuin edellisessä kappaleessa jo mainittiin, tutkimuksesta on suora hyöty opinnäytetyön toimeksiantajalle. Saatujen tunnuslukujen perusteella LähiTapiola Satakunnan hallinto pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan budjetoinnin entistä tarkemmin osastoittain yhtiön sisällä. Huomattavaa on myös, koska tutkimus teetetään henkilökohtaisella kyselyllä, saadaan jokaisen työntekijän näkemys omasta työajan käytöstään ja näin pystytään tarkastelemaan entistä tarkemmin kuinka yksilötasolla työaika kohdistuu eritoiminnoille.

4.3 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen toteuttamiseksi käytetään avuksi määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineisto kerätään kyselyllä itse. Tämän työn kohdalle se on toimivin tapa, koska valmista aineistoa LähiTapiola Satakunnan työntekijöiden työajanjakautumisesta ei

ole käytettävissä. Määrällisen tutkimuksen aineiston keräämiseen voidaan käyttää hyödyksi postia, sähköpostia, puhelinta tai aineisto voidaan kerätä paikan päällä henkilökohtaisesti.

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kerätty aineisto analysoidaan perustason tunnusluvuin, esimerkiksi prosentteina. Analysoitu aineisto voidaan esittää erilaisin taulukoin ja kuvin.

Olennaista määrällisen tutkimusmenetelmän kyselylomakkeelle on, että se suunnitellaan aina vastaajan näkökulmasta (Vilkka & Airaksinen 2003, 60). Lomakkeen mukana on hyvä toimittaa asiatyylinen saatekirje. Saate motivoi kohderyhmää vastaamaan kyselyyn ja asiatyylisyys viestii tutkimuksen tärkeydestä.

Myös vastausohjeet on hyvä toimittaa kyselyn mukana tai vaihtoehtoisesti vastausohjeet voivat olla osa kyselyä. Kyselyssä tulee käyttää selkeitä kysymyksiä ja ennen kaikkea sellaisia kysymyksiä, jotka vastaavat tiedon käyttötarkoitusta. Lomakkeen eteneminen johdonmukaisesti on tärkeää ja se voi edetä yleisistä asioista yksittäisiin tai päinvastoin (Vilkka & Airaksinen 2003, 61).

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen ja toteutetun tutkimuksen ongelmat

4.4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Ennen tutkimuksen luomista, tutkija on keskustellut opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa siitä, kuinka tutkimus tultaisiin toteuttamaan. Tutkija ja toimeksiantaja päätyivät siihen tulokseen, että yksikertaisin tapa luoda tutkimus ja kerätä aineistoa sen avulla, olisi sähköinen kyselylomake. Sähköinen kyselylomake lähetetään sähköpostina jokaiselle henkilökohtaisesti ja näin jokaisen on helppo vastata siihen ajasta riippumatta. Se helpottaa myös tutkijan työtä, koska silloin hänen ei tarvitse lähteä Pohjois-Satakuntaan keräämään jokaiselta aineistoa erikseen.

Menetelmäksi valikoitui sähköinen kyselylomake. Sen luomiseen on muutamia vaihtoehtoja, joista karsittiin sopivin. Vaihtoehtoina oli alussa Satakunnan ammattikorkeakoulun E-lomake, myös samaisen oppilaitoksen kautta Officen

avulla toteutettava Excel-Online kyselylomake ja Google Forms kyselylomake.

Yksi toisensa jälkeen vaihtoehdot karsiutuivat ja lopulliseksi kyselylomaketyökaluksi valikoitui Internetpohjainen Webropol ohjelmisto.

4.4.2 Toteutetun tutkimuksen ongelmat

Lopullisen tutkimuksen rakenne on hyvinkin selvä. Se on yksinkertainen, siihen on helppo vastata ja vastaukset saataisiin nopeasti, koska se ei vaadi kirjautumista mihinkään palveluun.

Kysely sai vastaajilta nopeasti palautetta siitä, että tietyt kohdat olivat epäselviä. Suurin osa palautteesta kohdistui kyselylomakkeen kysymyksiin 1. ja 2; sekä 6. – 8. Kysymykset 1. ja 2. koskevat alueyhtiön vakuutusmyyntiä ja –hoitoa, kun taas kysymyksiin 6. – 8. sisältyy sekä vakuutusmyynti, että hoito. Tämä oli jäänyt kyselylomakkeessa huomioimatta ja oletus oli, että jokainen osaisi tähän vastata. Palautteen perusteella kyselylomake olisi voinut olla vieläkin selkeämpi ja siten siihen vastaaminen olisi ollut helpompaa.

Ongelma ratkottiin heidän kanssaan henkilökohtaisesti, joilta palaute oli tullut. Tällöin heille saatiin selvennettyä mitä tutkimuksella ja kysymyksillä haetaan ja miten oletetaan heidän vastaavan.

Toinen ongelma liittyy työajan prosentuaaliseen suuruuteen ja sen jakautumiseen. Kyselylomakkeen saatteessa mainitaan, että työaika on 100 % ja se tulisi olla jaettuna eri toiminnoille. Tämä aiheutti epäselvyyttä ja osa vastasi siten, että työaika saattoi olla kokonaisuudessaan yli 200 %.

Kaiken kaikkiaan tulosten saaminen kesti aivan liian kauan, vaikka vastausaikaakin oli reilusti. Muutamilta vastaajilta vastauksia pyydettiin muistutussähköpostein.

5 TUTKIMUSTULOKSET

LähiTapiola Satakunnan henkilöstölle toteutetussa kyselyssä kartoitetaan jokaisen työntekijän työaika ja sitä, miten se kohdistuu eri toiminnoille.

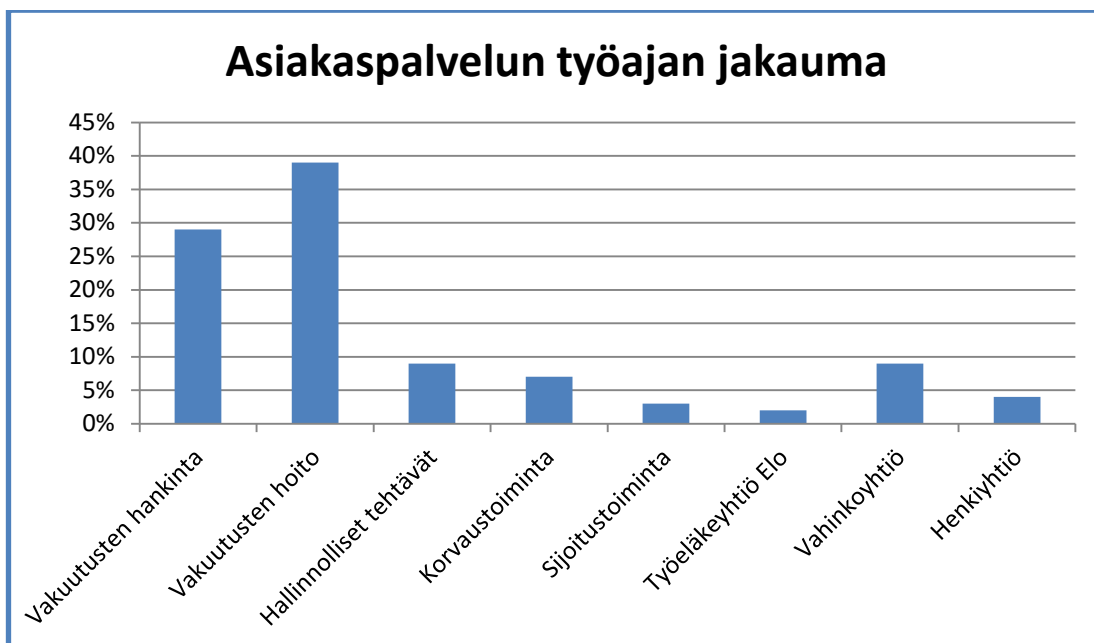
Toiminnot joille työaika kohdistuu, koostuu asiakashankinnasta, vakuutusten ja asiakkuuksien hoidosta, hallinnollisista tehtävistä, korvaus- ja sijoitus-toiminnasta. LähiTapiola Satakunnassa kohdistuu toimintaa myös Työeläkeyhtiö Elon tuotteiden myyntiin ja hoitoon, LähiTapiola Vahinkoyhtiön vakuutuksien myyntiin ja hoitoon, sekä LähiTapiola Henkiyhtiön vakuutuksien myyntiin ja niiden hoitoon.

Kyselyyn jokainen vastaa henkilökohtaisesti, kuinka hän kokee työaikansa jakautuvan ja heillä on myös mahdollisuus esimiehensä kanssa kartoittaa työaikansa jakautumista, jos hän ei ole aivan varma kuinka paljon esimerkiksi asiakaspalvelutyöntekijän työajasta kohdistuu esimerkiksi Työeläkeyhtiö Elon toiminnoille.

LähiTapiola Satakunnassa on viisi eri osastoa, joille tutkimustulokset tulee jakaa työntekijän toimenkuvan mukaan. Osastot ovat asiakaspalvelu, yritysliiketoiminta, yksityisliiketoiminta, korvauspalvelut ja hallinto.

5.1 Asiakaspalvelu

Ajanvaraajilla työaika kohdistuu käytännössä täysin asiakashankintaan. Tämä siksi, että he soittavat asiakkaille, uusille sekä vanhoille ja sopivat tapauksia myyjille, jotka kartoittavat asiakkaan taloudellisen tilanteen ja tekevät asiakkaan talouden turvaamiseksi ratkaisuja.



Taulukko 4. Taulukossa on kuvattu asiakaspalvelun työajan prosentuaalinen jakauma vakuutusyhtiön eri toiminnoille.

Asiakaspalvelijoilla työaika kohdistuu huomattavasti enemmän myös muille vakuutusyhtiön toiminnoille.

Asiakaspalvelussa vakuutusten ja asiakkuuksien hoito vie vastausten perusteella suurimman osan työajasta. Tämä on ihan luonnollista, koska usein asiakas tulee sisään ja hänellä on jotain epäselvää omissa vakuutuksissaan, joihin hän haluaa selvennyksen. Asiakas saattaa haluta myös päivittää tai tarkastuttaa vakuutuksiaan, jolloin tämä toimenpide kuuluu vakuutuksien hoitoon.

Vakuutusten hankintaan asiakaspalvelu osallistuu mutta kuitenkin huomattavasti pienemmällä volyymillä, mitä vakuutusmyyjät. Asiakkaan saapuessa toimistolle ilman ajanvarausta hän useimmiten haluaa matka- tai liikennevakuutuksen. Liikennevakuutusten myynti liittyy pitkälti ajoneuvon uudelleen käyttöönottoon tai omistajanvaihdokseen.

Asiakaspalvelun hallinnolliset tehtävät kuuluvat pääasiassa palvelupäälliköiden työnkuvaan. Palveluneuvojilla hallinnolliset tehtävät ovat hyvin satunnaisia ja pienimuotoisia ja ovat vain murto-osa heidän työajastaan.

Asiakaspalvelussa ei ole suoranaista korvaustoimintaa, vaan korvaustoiminta perustuu asiakkaiden ohjaamiseen ja ohjeistamiseen. Ohjeistamiseen kuuluu asiakkaan neuvominen ja vakuutusten sisältämien turvien selventäminen ja

vakuutusehtojen läpikäyminen. Useimmiten korvausasioissa asiakas kuitenkin ohjataan suoraan korvauspalveluihin.

Sijoitustoiminta on myös hyvin marginaalista asiakaspalvelijoilla. Pääasiassa sijoituspalveluiden myyntiä hoitaa LähiTapiola Satakunnassa kaksi henkilöä ja välillä Henkiyhtiön sijoitusasiantuntijat. Asiakaspalvelusta pyritään kuitenkin ohjaamaan asiakkaita mahdollisuuksien mukaan näille asiantuntijoille vakuutusasioiden hoidon yhteydessä, mikäli asiakkaalla siihen on kiinnostusta.

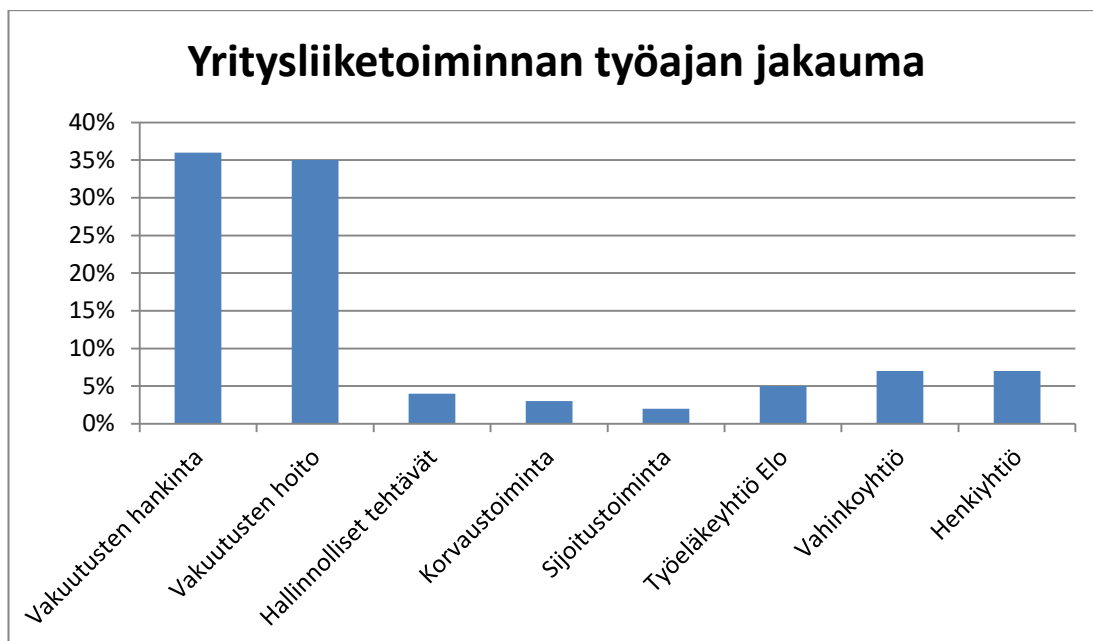
Työeläkeyhtiö Elon toiminnoille kohdistuu hyvin marginaalinen osa asiakaspalvelijoiden työajasta. Pääasiassa tässä, kuten sijoitus- ja korvaustoiminnassakin, kyse on asiakkaiden ohjaamisesta ja ohjeistuksesta.

Asiakaspalvelun osalta Vahinkoyhtiön toiminnoille kohdistuu hieman alle kymmenennes työajasta. Vahinkoyhtiön osalta asiakaspalvelu myy liikennevakuutuksia ja ovat asiakkaan apuna niitä koskevissa kysymyksissä. Vastaa- jien kesken huomataan suuriakin eroja siinä, kuinka heidän mielestään työ- aikaa näille Vahinkoyhtiön toiminnoille kohdistuu.

Henkiyhtiön toiminnoilla on myös vain marginaalinen osuus työajasta. Henkiyhtiön tarjotessa säästö- ja henkivakuutuksia ja täydentäviä eläkevakuutusratkaisuja sekä yrityksille ja yksityishenkilöille, voidaankin todeta, Henkiyhtiölle kohdistuu suurempi osa Yritys- ja Yksityisliiketoiminnan puolelta. Asiakaspalvelussa Henkiyhtiölle kohdistuva työaika on lähinnä asiakkaan ohjausta myyjille.

5.2 Yritysliiketoiminta

Yritysliiketoiminnan puolella pääosatyöajasta kohdistuu vakuutusten hankintaan sekä vakuutusten ja asiakkuuksien hoitoon. Näille kahdelle toiminnolle kohdistuu työajasta lähes samansuuruinen osuus, hankinnalle kuitenkin yhden prosenttiyksikön verran enemmän. Yritysasiakkaille myydään vakuutus- turvaa oman elämän, sekä yrityksen turvaksi. Yritysasiakkaat ovat nimensä mukaisesti yrityksiä ja mahdollisesti yrityksen omistajat ja / tai päättäjät lu- keutuvat myös tähän kategoriaan.



Taulukko 5. Taulukossa on kuvattu yritysliiketoiminnan osa-alueen prosentuaalinen työajan jakauma vakuutus yhtiön eri toiminnoille.

Jos yrityksellä on vakuutukset LähiTapiola Satakunnassa, usein myös yrityksen asiakassidoshenkilön vakuutukset ovat samassa vakuutusyhtiössä. Tällöin on mahdollista, että yritysliiketoiminnan myyjä hoitaa sekä yrittäjän, että yrityksen vakuutusasiat kuntoon. Asiakkaan näkökulmasta kyseinen toimintatavan voisi kuvitella olevan toimiva, koska tällöin vakuutukset tulevat yhdeltä ja samalta henkilöltä ja se luo sujuvuutta vakuutusasioiden hoitoon.

Yritysliiketoiminnan puolella alueyhtiön vakuutusten hankintaan kohdistuu hyvin tasaisesti jokaiselta myyjältä. Suurin yksittäinen vakuutusten hankintaan kohdistuva prosenttiluku, 70 %, löytyy yritysliiketoiminnan ajanvaraajalta.

Asiakkuuksien hoitoon kohdistuu jokaisella myyjällä oman näkemyksensä mukaan lähes samansuuruinen määrä työajasta. Yksittäisellä vastaajalla vakuutusten hoitoon kohdistuu työajasta 60 % ja tämä pystytään selittämään henkilön toimenkuvalla. Henkilö on yritysliiketoiminnan assistentti ja hän ei juuri myy vakuutuksia, vaan hoitaa ja käsittelee vakuutuksiin liittyviä asioita, kuten esimerkiksi terveys selvityksiä.

Hallinnollisiin tehtäviin kohdistuu melko lailla vähän työajasta ja tutkimuksen mukaan, henkilöt joilla tähän työaikaa kohdistuu, ovat liiketoimintajohtaja, assistentti ja muutama myyjä.

Korvaus- ja sijoitustoiminta on yritysliiketoiminnan puolella hyvin marginaalista ja perustuu asiakkaan neuvontaan ja ohjaamiseen, samoin kuin asiakaspalvelussakin.

Eläkevakuutusyhtiö Elon toiminnoille yritysliiketoiminnan puolella kohdistuu jo selvästi enemmän, kuin edellä mainitussa asiakaspalvelussa. Vaikka eroa ei ole, kuin 3 prosenttiyksikköä niin eron huomaa jo vastauksia tarkasteltaessa, koska yritysliiketoiminnan puolelta ei ole, kuin 2 henkilöä joilla ei työaikaa Elon toiminnoille kohdistu ja toinen näistä on ajanvaraaja. Kyselyssä ei ole kartoitettu sitä, mitä ja kuinka paljon Elon tuotteita tai palveluita asiakkaille myydään, vaan ne kaikki ilmenevät yhdessä luvussa. Nykyisin kuluttajille tarjotaan paljon erilaisia eläke- ja säästämismahdollisuuksia ja LähiTapiola tarjoaa niitä kumppaniyhtiö Elon ja Henkiyhtiön kautta.

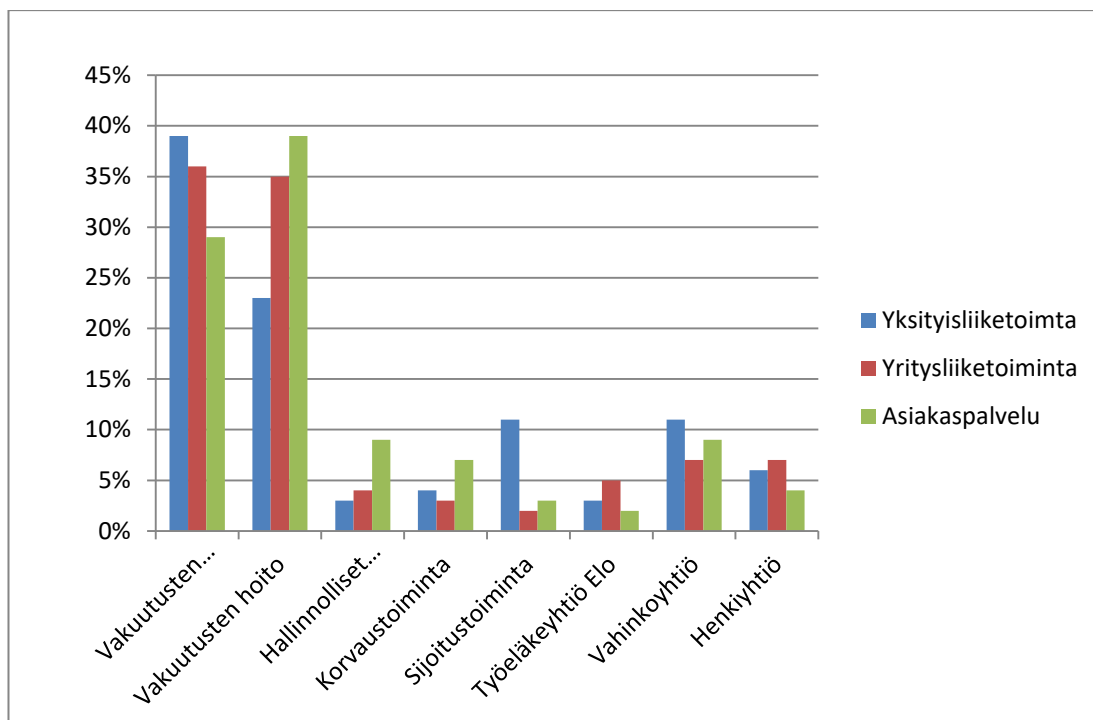
Vahinko- ja Henkiyhtiön toiminnoille kohdistuu tutkimuksen mukaan saman verran työajasta. Vahinkoyhtiölle kohdistuva työaika koostuu yrityksen ajo-neuvojen liikennevakuutuksien, lakisääteisten tapaturmavakuutusten ja muiden vakuutusten myynnistä, sekä hoidosta.

Henkiyhtiön toiminnoille kohdistettu työaika koostuu Henkiyhtiön tuotteiden myynnistä ja hoidosta. LähiTapiola Henkiyhtiö tarjoaa asiakkaille erilaisia henkivakuutusturvia, kuten esimerkiksi Pariturva ja Perusturva.

5.3 Yksityisliiketoiminta

Yksityisliiketoiminnan osasto koostuu myyjistä ja heidän esimiehistään. Yksityisliiketoiminta on tavalliselle kuluttajalle sitä tutuinta vakuutustoimintaa asiakaspalvelun ohella; myyntiä ja vakuutusten hoitoa.

Otetaan ensimmäisenä käsittelyyn LähiTapiola Satakunnan Sijoitusasiantuntija ja Sijoituspalveluneuvoja. Heidän työaikansa kohdistuu lähes täysin sijoitustoimintaan. Totta kai heilläkin tulee välillä ohjattua asiakkaita asiakaspalveluun, mutta tämä on hyvin marginaalista.



Taulukko 6. Taulukossa on kuvattu yksityisliiketoiminnan työajan prosentuaalista jakaumaa. Oheen on myös liitetty Yritysliiketoiminnan ja Asiakaspalvelun vastaavat luvut antamaan perspektiiviä.

Myyjien vastauksia tarkasteltaessa huomataan suurta hajontaa siinä, kuinka työaika jakautuu eri toiminnoille. Osalla on paljon enemmän vakuutusten hankintaa alueyhtiölle kuin toisilla, osalta kohdistuu Vahinkoyhtiön toiminnoille suurempi osa työajasta ja myös vakuutusten hoitoon kohdistuvassa työajassa on paljon eroavaisuutta myyjien välillä. Pääosin voidaan nopeasti todeta, että vakuutusten hankintaan kohdistuu työajasta enemmän, kuin vakuutusten hoitoon. Tämä on vakuutusyhtiölle vain hyvä, sillä jollei vakuutusten hankintaa olisi ollenkaan, olisiko vakuutusyhtiö edes olemassa ilman asiakkaitaan? Tyytyväisen asiakkaan kannalta ajateltuna myös asiakkuuden ja vakuutusten hoito on keskeisessä asemassa. Asiakkaan kontaktointi ja asiakkuuden hoito luo asiakkaalle sellaisen kuvan, että hänestä ja hänen asiakkuudestaan ollaan kiinnostuneita. Oli sitten kyse uudesta vakuutuksesta tai vakuutuksen hinnan tarkistuttamisesta, niin kontaktointi ja yhteydenpito asiakkaaseen on tärkeää.

Yksityisliiketoiminnan puolelta hallinnollisiin tehtäviin kohdistuu työaika pääosin myyntijohtajalta ja paikallispalvelupäälliköltä. Työaika kohdistuu siis pääosin esimiehiltä, jonkin verran myös muutamalta myyjältä, sen kuitenkin ollessa hyvin pientä.

Korvauspalveluille, sijoitustoimintaan ja Elon toiminnoille kohdistuva työaika on yksityisliiketoiminnassa hyvin pientä. Korvaus- ja sijoitustoimintaan kohdistuva työaika koostuu pääsääntöisesti asiakkaiden ohjauksesta ja informoinnista, jolloin asiakkaalta kysytään, onko hän tietoinen LähiTapiola Satakunnan sijoituspalveluista ja tarpeen mukaan asiakas ohjataan sijoituspalveluneuvojalle tai sijoitusasiantuntijalle. Hyvänä esimerkkinä on LähiTapiola Satakunnan sisäinen Sijoittaja vinkkikisa, jossa on tarkoitus vinkata sijoitustoiminnan henkilöille mahdollisista sijoittajista ja saada heidät yhtiön asiakkaiksi sijoittamisen kautta. Tämä on suoraa asiakkaan ohjausta ja lukeutuu sijoitustoimintaan. Yksityisliiketoiminnan prosenttia sijoitustoiminnalle hieman vääristää se, että kahden henkilön työaika kohdistuu pääasiassa vain sijoitustoiminnalle ja jos heidät jätetään pois laskuista, kohdistuu yksityisliiketoiminnan työajasta vain 2,5 prosenttia sijoitustoiminnalle.

Työeläkeyhtiö Elon toiminnoille kohdistuu siis pieni osa työajasta, noin 3 %. Tähän kolmeen prosenttiin sisältyy Elon tuotteiden myyminen sekä niiden hoito. Karkeasti katsoen noin puolella yksityisliiketoiminnan piirissä työskenteleviltä kohdistuu työaika Elon toiminnoille, kun vastaavasti yritysliiketoiminnan puolella vain kahdella ei oman näkemyksensä mukaan kohdistunut lainkaan Elon toiminnoille työaika ja toinen heistä on ajanvaraaja.

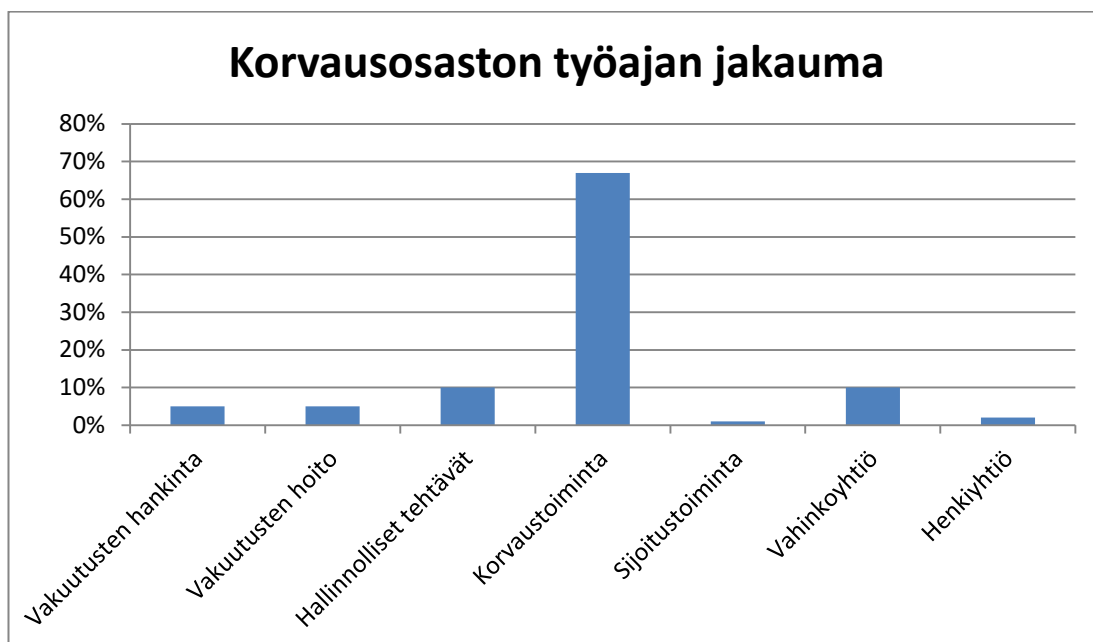
Vertailtaessa alueyhtiön toimintoihin (vakuutusten hankinta ja hoito) ja Vahinkoyhtiön toiminnolle kohdistuvaa työaika voidaan tehdä joitain oletuksia, sen enempää perehtymättä yksittäiseen myyjään.

Henkiyhtiön toiminnoille yksityisliiketoiminnan työajasta kokonaisuudessaan kohdistuu 6 %. Niiden myyjien kesken, jotka ovat vastanneet kyselyyn, että heidän osaltaan työajasta osa kohdistuu Henkiyhtiön toiminnoille, ei ole suuria eroja. Osa myyjistä kokee myyvänsä enemmän ja osa taas vähemmän Henkiyhtiön vakuutuksia ja osa taas ei myy niitä ollenkaan.

5.4 Korvauspalvelut

Korvauspalveluiden henkilöstö koostuu korvausjohtajan ja korvauspäällikön ohella korvausneuvojista, -asiantuntijoista, -käsittelijöistä ja vahinkotarkasta-

jista. Suurin osa työajasta korvauspalveluiden osalta kohdistuu luonnollisesti korvaustoimintaan.



Taulukko 7. Taulukossa on kuvattu korvaushenkilöstön työajanjakauma prosentuaalisesti kokotyöajasta. Työeläkeyhtiö Elon toiminnoille ei työaikaa kohdistu lainkaan, joten se on jätetty taulukossa kokonaan huomioimatta.

Korvauspalveluissa ei tapahdu varsinaista myyntiä, vaan vakuutusten hankintaan kohdistuva työaika perustuu asiakkaiden ohjaamiseen asiakaspalveluun tai myyjille. On myös mahdollista, että korvauspuolen henkilö ehdottaa tai suosittelee asiakkaalle jotain vakuutusta otettavaksi.

Hallinnollisiin tehtäviin kohdistuva työaika on pääasiassa korvausjohtajan vastuulla. Sen lisäksi korvauspäällikkö osallistuu hallinnollisiin tehtäviin esimerkiksi LähiTapiola Satakunnan omistamien asunto-osakkeiden yhtiökokouksiin osallistumalla. Muilla henkilöillä hallinnolliset tehtävät ovat melko vähäisiä.

Korvaustoimintaan kohdistuu suurin osa korvauspalveluiden työajasta. Osalla henkilöistä työaikaa kohdistuu enemmän ja osalla vähemmän, mutta ylivoimaisesti suurin osa työajasta kohdistuu korvaustoiminnalle ja koko korvauspalveluiden osuus korvaustoiminnasta on 67 % työajasta.

Sijoitustoimintaan ei käytännössä juurikaan kohdistu työaikaa. Edellä mainitun Sijoittaja vinkkilpailun tiimoilta muutamalta henkilöltä kohdistuu sijoitustoimintaan pieniosa työajasta, asiakkaan ohjaukseen sijoitusneuvojille.

Korvauspalveluilta ei kohdistu Työeläkeyhtiö Elon toiminnoille lainkaan työaikaa. Tämä johtuu siitä, että Elon tuotteet eivät ole suoranaisesti vakuutuk-

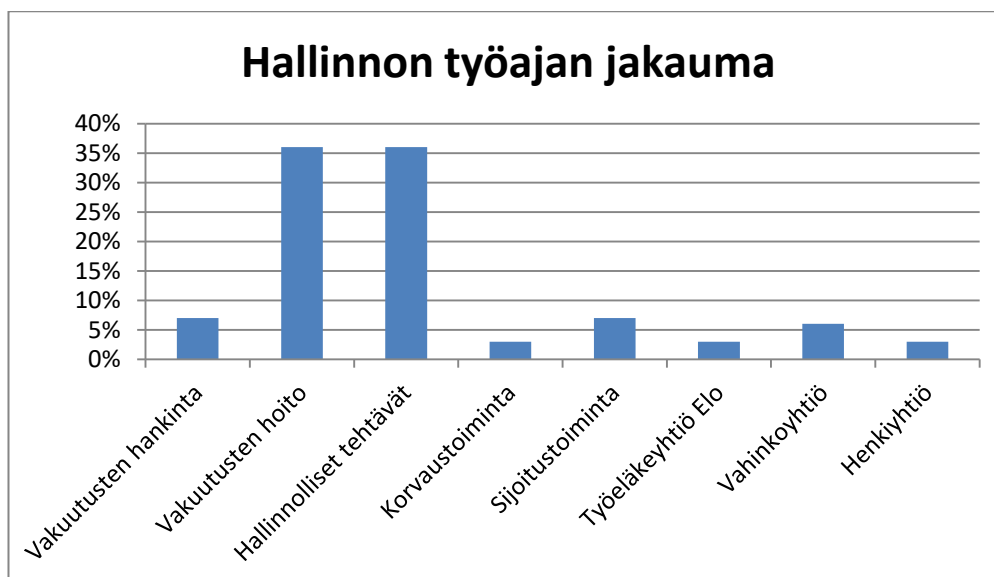
sia, joista haettaisiin korvauksia vaan, kuten yhtiön nimikin sen kertoo, Eloita nostetaan eläkettä.

Kun puhutaan Vahinkoyhtiön toiminnoista korvauspalveluiden osalta, tarkoitetaan sillä Vahinkoyhtiön vakuutuksiin liittyviä korvaustoimintoja. Vastauksista erottuu selkeästi vahinkotarkastajan ja autovahinkotarkastajan Vahinkoyhtiölle kohdistama työaika. Muulta korvauspalveluiden henkilöstöltä kohdistuu Vahinkoyhtiölle selkeästi vähemmän tai ei ollenkaan työaika.

Henkiyhtiön toiminnoille kohdistuva työaika on korvauspalveluiden osalta melko vähäistä. Henkiyhtiölle kohdistuva työaika koostuu pääosin asiakkaan kanssa vakuutuksen läpikäymisestä, informaation jakamisesta Henkiyhtiölle ja asiakkaan toimittamien papereiden toimittamisesta eteenpäin henkiyhtiölle.

5.5 Hallinto

Hallinto koostuu kuudesta henkilöstä. Heidän joukossaan on toimitusjohtaja, hallintojohtaja, markkinointikoordinaattori ja hallinnon assistentti sekä kaksi muuta assistenttia.



Taulukko 8. Hallinnon prosentuaalinen työajan jakauma taulukossa esitettynä.

Vakuutustenhankintaan ei suoralla myynnillä kohdistu työaika laisinkaan, vaan vakuutusten hankinta hallinnon osalta on välillistä hankintaa esimerkiksi markkinoinnin muodossa. Suurin osa vakuutusten hankinnasta hallinnon osalta onkin markkinointikoordinaattorin harteilla. Myös toimitusjohtajalta ja

hallinnon assistentilta työajasta kohdistuu marginaalinen osa vakuutusten hankintaan.

Vakuutusten hoitoon kohdistuva työaika koostuu hallinnon osalta jo olemassa olevien asiakassuhteiden hoitoon esimerkiksi erilaisin tapahtumin, kuten Sankarikoulutuksen muodossa. Erilaiset edustustilaisuudet ja tapahtumien ja tilaisuuksien järjestäminen LähiTapiola Satakunnan asiakkaille lukeutuvat vakuutusten, tässä tapauksessa asiakkuuksien, hoitoon.

Vakuutusten hoitoon kohdistuva työaika on myös vakuutusten hoitoa ja käsittelyä. Työaika kohdistuu hallinnon kahdelta muulta assistentilta tähän merkittävä osa työajasta.

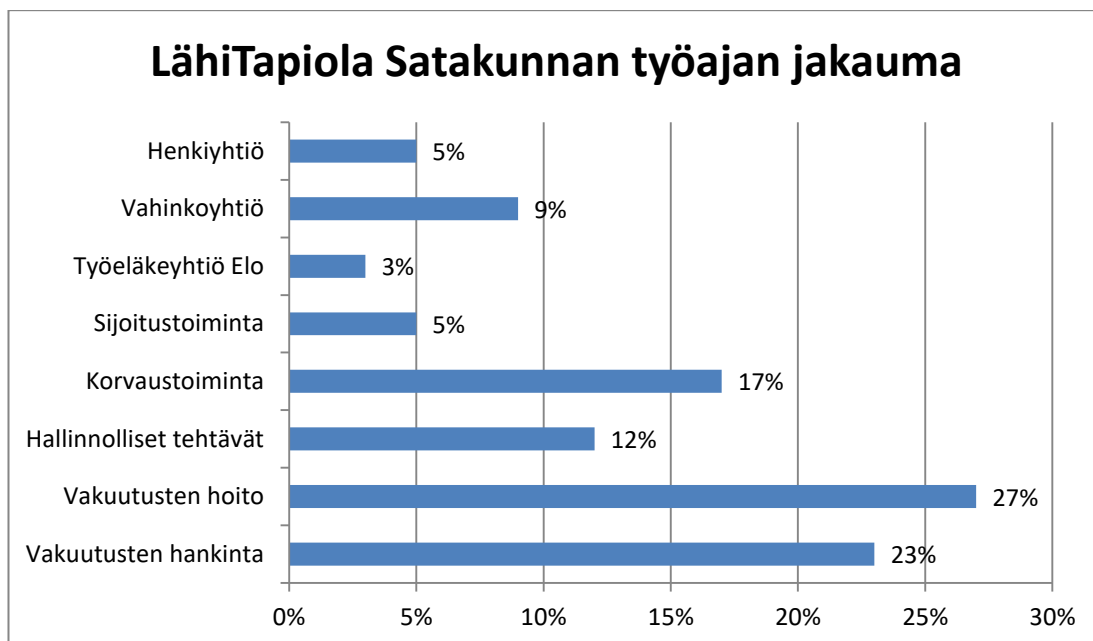
Hallinnollisiin tehtäviin kohdistuva työaika on merkittävä hallinnon osalta. Hallinnollisia tehtäviä on esimerkiksi palkkioiden maksut, ostolaskujen käsittely, erilaiset taloudelliset tehtävät, edustustehtävät, kokoukset ja niin edelleen.

Korvaustoimintaan kohdistuva työaika ei ole kovin merkittävässä roolissa hallinnon osalta mutta sitäkin on. Hallinnon osalta korvaustoiminta pitää sisällään palavereita korvauspäällikön ja korvausjohtajan kanssa ja suuret vahingot tulevat toimitusjohtajalle hyväksyttäväksi. Hallinnossa myös laitetaan vahinkoja maksatukseen.

Sijoitustoiminta pitää hallinnon osalta sisällään LähiTapiola Satakunnan sijoittaman varallisuuden hoitoa ja käsittelyä. Esimerkiksi LähiTapiola Satakunta omistaa asunto-osakkeita, joita se vuokraa vuokranvälitysyhtiön kautta ja saa näin ollen vuokratuloja. LähiTapiola Satakunnalla on myös sijoitettua pääomaa, minkä hoidosta vastaavat hallintojohtaja ja toimitusjohtaja yhdessä.

Työeläkeyhtiö Elon, Vahinkoyhtiön ja Henkiyhtiön toiminnoille kohdistuva työaika on asiakkaiden kanssa tehtyä yhteistyötä, tapahtumia, edustustehtäviä, käytännössä siis taustatyötä yhteistyön ylläpitämiseksi.

5.6 Yhteenveto



Taulukko 9. Taulukossa on kuvattu koko LähiTapiola Satakunnan työajan jakauma toimintoittain.

Tutkimuksen tuloksena saatiin LähiTapiola Satakunnan työajan jakauma eri toimintoille. Silmiin pistävin havainto yllä olevasta taulukosta on se, että vakuutusten hoito -toimintoon kohdistuu enemmän työaika, kuin vakuutusten hankintaan.

Tämä havainto aiheuttanee joitakin toimia kohdeyrityksessä mutta siitä saisi kirjoitettua toisen kokonaisen opinnäytetyön. Yrityksessä varmasti pohditaan sitä, mistä tämä ero johtuu, onko pitkässä juoksussa liiketoiminta kannattavaa, jos uusia asiakkaita hankitaan työajan puitteissa vähemmän, kuin käytetään aikaa jo olemassa olevien asiakkuuksien hoitoon. Tällä on kuitenkin puolensa: jo olemassa olevat asiakkuudet mitä todennäköisimmin pysyvät yrityksen asiakkaina jatkossakin, joka takaa yritykselle tuloja ja tyytyväiset asiakkaat. Kuitenkin pitää tarkkaan punnita, pystyisikö asiakkaiden hankintaan käyttämään enemmän aikaa ja samanaikaisesti pystyä pitämään nykyisistä asiakkaista huolta, kenties pienemmällä työpanoksella.

LÄHTEET

Alhola K. 2016. Toimintolaskenta. 5. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Eklund I. & Kekkonen H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. WSOY-pro Oy

Ikäheimo S., Laitinen E., Laitinen T. & Puttonen V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Ikäheimo S., Malmi T. & Walden R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.

Jormakka R., Koivusalo K., Lappalainen J. & Niskanen M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvenpää M., Lämsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. WSOYpro Oy.

Kinnunen J., Laitinen E., Laitinen T., Leppiniemi J. & Puttonen V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto?. Kolmas painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LähiTapiolan www-sivut. 2018. Viitattu 12.3.2018. <https://www.lahitapiola.fi>

Neilimo K. & Uuri-Rauva E. 2014. Johdon laskentatoimi. 6.-12. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Pellinen J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uudistettu painos. Talentum Media Oy.

Pellinen J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Puolamäki E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Tallinna: Paino As Pakeett

Suomala P., Manninen O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

Vilkkumaa M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åkerberg P., 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Talentum.

OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETTY KYSELYLOMAKE

Statistics

Työajan jakautuminen, LähiTapiola Satakunta



LähiTapiola Satakunnan vakuutusyhtiön kassan siirto tullaan tekemään alueyhtiöihin 1.7. ja tästä johtuen LähiTapiola Satakunnan budjetointi tullaan tekemään loppuvuodelle uudelleen. Olen lupautunut avuksi budjetointiin opinnäytetyön merkeissä ja keräänkin teiltä jokaiselta työaikanne jakaantuminen eri toiminnoille. Asiakaspalvelu ja myynti voivat miettiä miten heidän työaikansa jakaantuu tällä hetkellä, kun taas johto, hallinto ja korvausosasto miettivät miten heidän työaikansa tulee mahdollisesti jakautumaan 1.7. alkaen. Huomioitthän, että kun arvioitte työaikanne jakautumista, tulee lopussa olla koko työaika (100 %) jaettuna eri toiminnoille.

1. Paljonko työajastasi kohdistuu vakuutusten hankintaan? *

0 % ▼

2. Paljonko työajastasi kohdistuu vakuutusten hoitoon? *

0 % ▼

3. Paljonko työajastasi kohdistuu hallinnollisiin tehtäviin? *

0 % ▼

4. Paljonko työajastasi kohdistuu korvaustoimintaan? *

0 % ▼

5. Paljonko työajastasi kohdistuu sijoitustoimintaan? *

0 % ▼

6. Paljonko työajastasi kohdistuu Elon toiminnoille? *

0 % ▼

7. Paljonko työajastasi kohdistuu Vahinkoyhtiön toiminnoille? *

0 % ▼

8. Paljonko työajastasi kohdistuu Henkivahinkoyhtiön toiminnoille? *

0 % ▼

9. Täytähän vielä henkilötietosi

Etunimi

Sukunimi

10. Valitsethan vielä toimialueesi seuraavista: *

Hallinto ▼

Lähetä